سلسلة اتجاهات إدارية معاصرة
الجزء الثاني

إدارة التغيير التربوي

دكتور
أسامة محمد سيد علي

تقديم
د. عباس حلمي الجمل

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

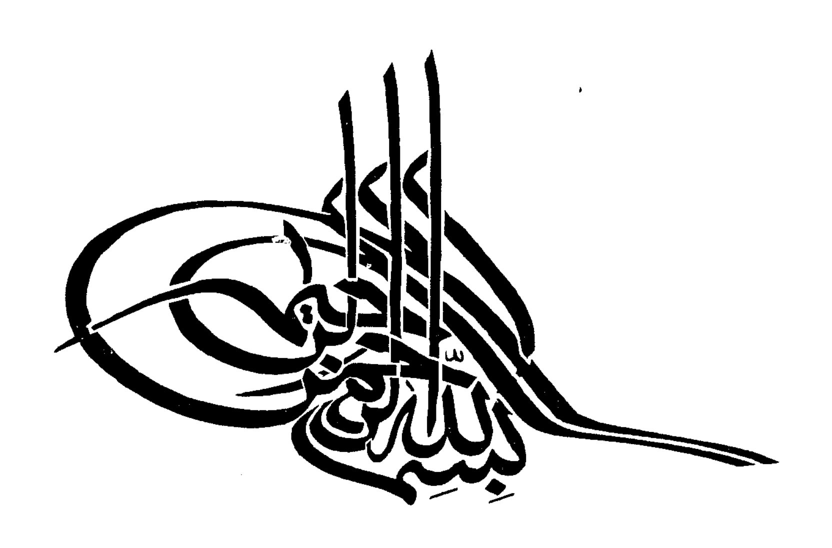
٣٧١.٢٠٧
ع.أ

علی ، أسامة محمد سيد .
إدارة التغيير التربوي / أسامة محمد سيد علی .- ط١.- كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،
٢٥٦ ص ؛ ٢٤سم .
تدمك : 5-388 – 308 – 308 – 977
١. تربوي
أ - العنوان

رقم الإيداع : ٢١٤٧٥ / ٢٠١٣.

الناشر : العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة
هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١
E-mail: elelm_aleman@yahoo.com
elelm_aleman@hotmail.com

2013

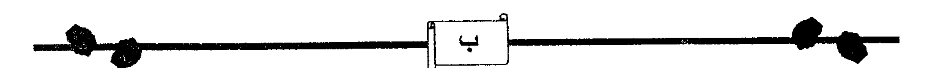


ن والقلم وما يسطرون (١) ما أنت بنعمة ربك بمجنون (٢) وإن لك لأجرا غير ممنون (٣) وإنك لعلى خلق عظيم (٤) فستبصر ويبصرون (٥) بأييكم المفتون (٦) إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين (٧).

صدق الله العظيم



الفهرس





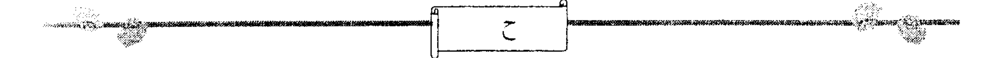
بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم الكتاب

تُعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم...عالم المتغيرات السريعة الإيقاع، عالم تحريك الثوابت وانهيارها وتفجر الأزمات العنيفة، عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان وسقوط الديكتاتورية وجلادي البشر، عالم التغيير الدائم المستمر عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته. وعندما نتحدث عن التغيير نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أنه أداة ووسيلة وغاية وهدف في الوقت نفسه وعلى نفس الأولوية، فعلى الجميع أن يتغيّر ويغيّر من أساليبه وأفكاره، بدءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات والدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأسرة.

ومما سبق يتبين أننا نعيش في عالم متغير ملئ بعدة متغيرات متسارعة والمتلاحقة كل يوم وقد صارت السمة المميزة لعصرنا هي التغيير المستمر حيث أصبحت ثقافة التغيير سائدة في مختلف المجتمعات والمؤسسات.

ومما لاشك فيه أن التغيير في مجال التربية لا يمكن تجنبه فهو قادم لا محالة؛ لذا فمن أهم التحديات التي تواجهها الإدارة التربوية والتعليمية في هذا



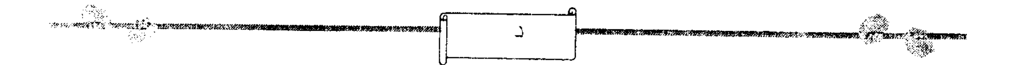
العصر كيفية التعامل مع هذا التغيير الحتمي ويتواكب مع ذلك أن هناك ضغوطاً عدة لإحداث عملية تغيير وتطوير وإصلاح لمؤسساتنا التعليمية والتربوية وبدون فهم ديناميكيات عملية التغيير ثم تبني ثقافة التغيير وإلا فلن يكتب النجاح لمحاولات الإصلاح والتطوير.

ومن هذا المنطلق يحتل موضوع التغيير مكانة كبيرة في كافة الدراسات التي أجريت في المجالات المختلفة وذلك لكونه ظاهرة طبيعية قد عرفها الإنسان في كافة طرق الحياة والمعيشة وفي علاقاته الاجتماعية وتغيير الحضارات منذ فجر التاريخ وتتسم حياة الإنسان والمجتمع في الآونة الأخيرة بالتغير السريع بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري المعاصر، فلقد قامت الحاسبات الآلية وأنظمتها بجزء كبير من الوظائف التي كان يقوم بها الإنسان، كما أن تكنولوجيا الإدارة طورت الأداء الإداري كماً وكيفًا حتى أصبحت تنافس الإنسان في كثير من الوظائف والمهام ونتيجة لذلك؛ فقد أحدث هذا الاختراع تغيرات واسعة في الأساليب والأداء الإداري حتى أصبح اليوم يمثل ركنًا أساسيًا في النظام الإداري وهذا من الطبيعي أن يؤثر في التربية بكل جوانبها المختلفة ويؤثر في الفلسفة التي يتبناها التربويون لإعداد الأجيال لمثل هذا العالم الذي يتميز بالسرعة الفائقة ومن الطبيعي أن يقاوم العاملين فكرة التغيير فإذا عزم القائد على إحداث التغيير وإدارته، فعليه أن

يتفهم أسباب مقاومتهم له حتى يمكنه تحليل معوقات التغيير والتغلب عليها بفاعلية أكبر.

فالتغيير يعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى سواء أكان ذلك للأفضل أو العكس وهو عملية قديمة قدم الحياة كلها وقديماً قال الفيلسوف اليوناني هرقليطس إن التغير هو قانون الوجود والاستقرار موت وعدم. والنتائج المتوقعة من التغيير تعتمد على مصدر فكرة التغيير أي الذي قدّم فكرة التغيير وكيف حددت هويته، مواصفاته، أسلوب وطريقة تقديمه والفئة المستهدفة منه. وتشير نتائج الأبحاث إلى أن المؤسسات التربوية باختلافها لها ثقافات تنظيمية تميزها والثقافات التنظيمية تقف أحياناً في وجه التغيير التنظيمي وعليه فإن الحجر الأساس في إحداث التطوير التربوي هو تغيير الثقافة التنظيمية وذلك من خلال بناء حراك ومركز ثقل يدعم التغيير والتطوير في التعليم والتعلُّم.

وبذلك فان أهم استراتيجيات التغيير هو استخدام الإستراتيجية العقلانية في التغيير والتي تتمثل في اقتراح فرد أو مجموعة أفراد التغيير بطريقة عقلانية مناسبة ومرغوبة من خلال مبررات معقولة ومقبولة. وان رسم أهداف وأولويات غير واقعية من شأنه إحداث رد فعل سلبية على التنظيم يدخله في حالة من الإحباط؛ لذا فالتغيير يحتاج إلى عناصر التخطيط

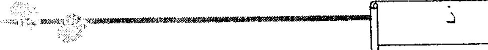


والضبط والتوجيه والتنظيم ويؤكد وايت "*White*" على الدور الجوهري للإدارة في مرحلة التطبيق وتوضيح أهداف التغيير وتحديد المصادر وإثارة الدافعية ودفع أفراد المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المتفق عليها ولا يشترط أن تكون فكرة التغيير نابعة من رأس الهرم الإداري فإذا كان هو مقدم فكرة التغيير عليه أن يقنع الآخرين بأهميته وانه سيلبي الاحتياجات العامة والخاصة للمؤسسة.

وبذلك فالتغيير يُعد مطلباً تربوياً يتطلب من الذي يمتلك إرادة التغيير تضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق ويجب أن يمتلك الفرد معرفة نظرية وكذلك مهارة التطبيق، فكلما ضاقت الفجوة بين النظرية والتطبيق ازدادت القدرة على التغيير.

ومما سبق يتبين أن التغيير الإيجابي يجب أن:

- يكون معروف الأهداف والوسائل، ويكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة، وضمن ضوابط وتوجيه صحيح حتى لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- يأتي بطموح وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
- يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- يُساعد علي تحسين مواقع الضعف والخلل بإزالة السلبيات القديمة



التي قام التغيير عليها.

- يُزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- يُكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة؛ لتحقيق الأهداف المتوقعة.

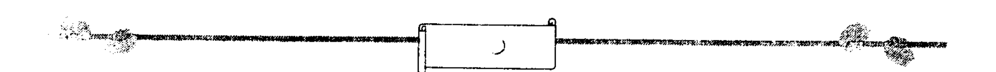
وقد سعدت بمراجعة هذا الكتاب وكتابة التقديم الخاص به، وأمل أن يفيد العاملين في حقل التعليم بالمؤسسات التعليمية والتربوية والعاملين في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية والممارسين لها والذين يعملون من خلالها ويتأثرون بها وهم العاملين في معاهد الأزهر الشريف ومدارس التربية والتعليم من موجهين ومديرين ونظار ومعلمين، وأيضا نأمل أن يفيد الدارسين والمهتمين من الباحثين في مجال الإدارة التعليمية وتطوير العملية التعليمية.

ونسأل الله تعالي أن يجد الجميع الفائدة المرجوة من هذا الكتاب

والله سبحانه وتعالي ولي التوفيق.

د. عباس حلمي الجمل

أكتوبر ٢٠١٢م



المبحث الأول

" إدارة التغيير "

المبحث الأول

"إدارة التغيير"

- مقدمة:

تشهد المجتمعات العالمية المعاصرة تحديات ثقافية كثيرة وكبيرة، تتمثل في عدة متغيرات متسارعة في الفكر العالمي وظهور حركات واتجاهات فكرية جديدة والتي يمكن أن تختزلها ظاهرة العولمة، كما تشهد الدول العربية حركة تغيير غير مسبوقة وخاصة في المجال السياسي، فقد فرضت هذه التغيرات المتسارعة على المؤسسات المجتمعية ضرورة مسايرة هذه التحولات.

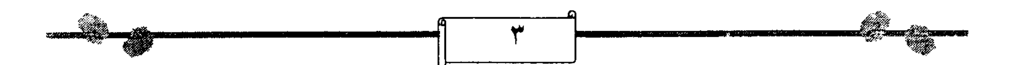
وانطلاقا مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في كافة المجالات، سواء أكانت: السياسية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية وما تحتويه من تحرير للتجارة الدولية وتكوين تكتلات اقتصادية وظهور مؤسسات وشركات متعددة الجنسيات والمنافسة الدولية وغيرها. فقد فرض هذا التطور السريع معياراً جديداً للحكم على تقدم الشعوب والأفراد إذ لم يعد البقاء للأقوى كما كان بالأمس وإنما صار البقاء للأكثر ذكاءً والأقدر على إنتاج المعرفة واستثمارها والأقدر على مواجهة التغيير وصناعته وإدارته، فقد أصبحت الشعوب تتنافس في القدرة على تهيئة المناخ لتقبل التغيير ومواكبة التطور



وتوجيه حركة الحياة ذات الإيقاع السريع.

وبذلك تعيش مختلف المؤسسات اليوم في ظل تغير سريع يتخطى حدود المؤسسات إلى المجتمع ذاته قيمه وأخلاقه، عاداته وتقاليده وحتمية التغيير في هذا العصر تقتضي توافر إرادة التغيير التي تستدعي بالضرورة إدارة التغيير ضمن سياق ثقافي يُحدد اختيارات هذه العملية ويوجه مساراتها نحو تطوير المجتمع، وبمعنى أكثر وضوحاً ففي ظل ثقافة التغيير المتمثلة في تحولات عالمية معاصرة وتغيرات محتملة في عالم الغد وما يترتب عليها من تغيرات مجتمعية وتكنولوجية وثقافية تكون السمة الرئيسة للمجتمعات الحالية هي سرعة التجديد والتغيير، فحينما نتحدث عن ثقافة التغيير فإننا نتحدث عن الوعي بهذا التغيير ومدى استيعابنا لمتغيرات الحياة المحيطة بنا وعن نوعية أبنية فكرية وتربوية تستلهم الماضي وتعي الحاضر لاستشراف المستقبل؛ لذا تُعد ثقافة التغيير ابرز الموجهات الفكرية والتربوية المؤسسة لحركة المؤسسات ضمن إيقاعات عصرنا الحالي.

فالمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذه التغييرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة بصفة مستمرة والتغيير يحيط بها من كل جانب، وهذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل ويفرض عليها إحداث التغييرات المناسبة؛ لضمان بقائها واستمرارها. وبذلك فإن التغيير يُعد ظاهرة مستمرة



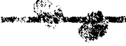
ملازمة للوجود الإنساني والحياة كلها؛ لذا فنحن دائما بحاجة مستمرة إلى تغييرات لمواكبة ومسايرة مقتضيات هذا العصر سريع التغيير.

وكل ما سبق يوضح أن التغيير من طبيعة الحياة البشرية وقانون من قوانين الكون فمن طبيعة الحضارات والشعوب السعي وراء التغيير لاستقرار أفضل بعد ذلك لكن ليس هذا هو الحال في عالمنا العربي فما حدث وولازال يحدث قاد الشعوب العربية لفوضى على جميع المستويات ربما لم يسبق لها مثيل في تاريخها الحديث والمعاصر.

فالثقافة العربية، في حقيقتها:

- ثقافة مقاومة للتغيير ورافضة له على الأقل قبل حدوث الثورات الأخيرة والتي أدت إلي تغيير أنظمة الحكم في عدة دول.
- ثقافة تفضل عموماً إتباع النموذج الموجود والذي تمت تجربته ويكون عادة نموذج جاهز قد تركه السلف وغير مستعدة للتغيير والتجريب.

ومن الواضح اليوم أن ما حدث من تغييرات لا يرقى لمستوى "ثقافة تغيير" ذات منهج ورؤية استشرافية للمستقبل؛ لأنها لم تخرج من إطار السلوك الارتجالي والاندفاع العاطفي، في حين أن التغيير الفعلي في حقيقة الأمر هو خطة استراتيجية مدروسة ذات بعد فكري قبل أن يكون مجرد رد فعل لظرف أو ضغط ما؛ لذا يجب مراجعة ثقافة التغيير في الفكر العربي



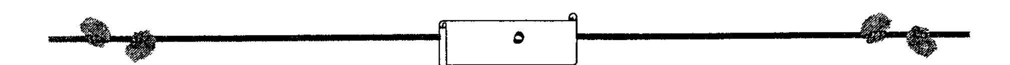


المعاصر، وتعزيز مفاهيمها كمنهج بناء غير هدام وفعل فكري مدروس غير ارتجالي وعاطفي.

فالتغيير الحالي تغيير لا يعتمد على أي نوع من أنواع التخطيط الاستراتيجي، السياسي وغير السياسي لدى الأفراد كما لدى المؤسسات وبالتالي لدى المجتمع بجميع شرائحه وهياكله. وهذا ما يفسر حالة الفوضى التي دخل فيها العالم العربي فلم يكن تغييراً نحو الأفضل بقدر ما كان تغييراً نحو الأسوأ، فبدت الثورات مجرد تنفيس عن مشاعر الغضب المكبوتة وهو ما يعود أساساً لغياب الرؤية الواضحة وخطة العمل الهادفة لدى الراغبين في التغيير. وبذلك تحتاج المؤسسات المجتمعية في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة "طريقة للتفكير ومعايير وأنماط سلوك جديدة" يمكنها أن تعزز أو تؤدي لممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواكب وتساير البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير وحينما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المؤسسة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير وبصفة عامة فالأسباب ترجع لعدم قبول المؤسسة أو العاملين فيها هذا التغيير.

وإذا ما لم تقبل المؤسسة والعاملين هذا التغيير فسيعارضونه ويقاومونه، وذلك نتيجة أسباب تنظيمية وفردية لمقاومة التغيير.

- **الأسباب التنظيمية:** تعود إلى قوى داخل المؤسسة تجعلها ومن



يمثلها من المدراء يقاومون ويعترضون على التغيير.

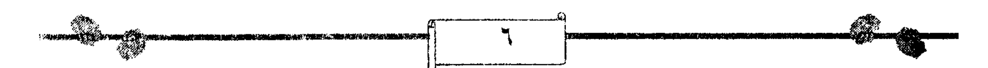
- **الأسباب الفردية:** تعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم ولهذا السبب يقاومونه.

وبذلك فالتغيرات السريعة التي حدثت في نهاية القرن العشرين خلقت ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الاقتصادية لكي تتواءم مع هذه التغيرات، والطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات والوظائف وأنواع المهارات اللازمة للقيام بها إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه. فقد أصبح تحدياً حقيقياً لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله فهي ملزمة بمواكبة ومسايرة تحدياته من أجل استمرارها وبقائها وتطورها وتحقيق الميزة التنافسية فيما بينها وبين المؤسسات المختلفة.

- التغيير في الفكر الإداري:

تُعد عملية التغيير كما عرفتها "روزابث موسى كانتر" عملية تحليل للماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من حالة حاضرة لحالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا للحاجة للتغيير وتحليل هذه الحالة

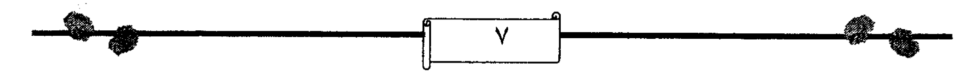


والعوامل التي أوجدتها وتنتهي بتشخيص الصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي يتم فيه تلك التصرفات، ثم يمكن بعد ذلك التعرف على الطرق الممكنة للتعامل وتقييمها واختيار الأسلوب الأفضل منها ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى وهذا يوضح أن إدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير.

ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي يجب التغلب عليها وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير وفترات الاستقرار البسيطة ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة والصراع وفقدان القوة الدافعة وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير. ومرحلة الإنشاء يمكن أن تكون عملية شاقة عند التخطيط للتغيير ويعتقد العاملون أن عملية التغيير عملية دقيقة ومنطقية بحتة تسير من أ – ب وهي ليست كذلك على الإطلاق، أما تنفيذ التغيير فهو كما وصفه "ويب" و"بيتيجرو"عملية تكرارية تراكمية وإعادة صياغة صالحة للاستخدام.

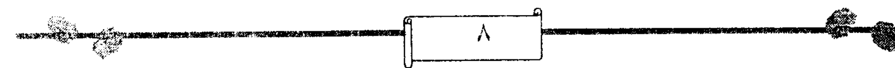
ويمكن استعراض الملامح الأساسية للإدارة الجديدة التي تتناسب مع معطيات عصر المعلومات والتي عرضها "ديفيد ويلسون" ومن مميزاتها:

- يتوافر لديها إمكانية استثمار كل طاقات التكنولوجيا الحديثة



والقوى البشرية عالية المهارة والتفوق والتميز.

- تتعامل مع كافة المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات فهي لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهو في حد ذاته يصبح محلاً لاهتمام الإدارة في إدارة عملية التغيير.
- تتبنى مفهوم الابتكار والإبداع باعتبارهما من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- لديها قدرة علي خلق مناخ تنظيمي مناسب يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.
- تؤمن أن البشر هم دعامة رئيسة وأساس للإنتاج والنجاح ومن ثم تتبع أساليب متطورة في اختيار العاملين وإسناد أعمال لهم وإتاحة إمكانات مادية وتنظيمية تسمح بأداء العمل بأسلوب متميز وخلق مشاعر المشاركة الايجابية.
- تهتم بالعلاقات الإنسانية مع جميع الأطراف المتعاملين معها حيث أنها تحاول أن تؤثر فيهم ولا تتسلط عليهم وتفرض قدراتها عليهم.
- تؤمن بالتطوير التكنولوجي واستثماره في البحوث والتطوير باعتباره الأساس لتنمية التكنولوجيا.



- دواعي التغيير:

في الوقت الذي تصبح فيه الأساليب والممارسات مناسبة لتحقيق الأهداف المتوقعة لأن الزمن يكون قد تعداها بمراحل أو تكون غير مناسبة أصلا في أي وقت مضي. تزداد الحاجة للتغيير وتصبح أكثر أهمية وإلحاحاً عما كانت عليه في الماضي، فإذا كان ثمن التغير كبير فعدمه ثمنه أكبر.

فالمؤسسات تواجه الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة - ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار أو النهاية وعليه فمن الواجب علي أي إدارة أو مؤسسة ألا تتجاهل دواعي وأسباب التغيير، بل العكس فعليها أن تقوم بالإعداد والاستعداد له.

وتتضح الضرورة الملحة للتغيير في المؤسسة من خلال:

- العلاقة الوطيدة بين المؤسسة والبيئة المتواجدة بها وعليه فأي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم فيها.
- تعتمد المؤسسة في جانب من عملياتها على موارد تحصل عليها من مؤسسات أخرى وهذا يحتم عليها إحداث تغيير وتعديل في أوضاعها التنظيمية بما يتوافق مع المؤسسات الأخرى.
- تعتمد المؤسسة في تقديم خدماتها وتوزيع منتجاتها، على قبول ورضا

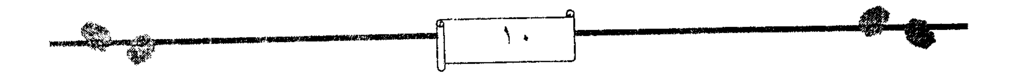


أعضاء آخرين في المجتمع، فتلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعها تتلاءم وتحقق رغباتهم.

وبذلك يمكن ذكر بعض دواعي ومبررات التغيير فيما يلي:

- **النمو السكاني المتزايد**: يمثل تزايد عدد السكان في العالم، وخاصة في الدول النامية والعربية، خطراً كبيراً على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ولاسيّما على نمو التعليم في هذه الدول وتطوّره، وهذا النمو السريع يُشكل خطراً كبيراً على تطور عملية التعليم وهذه الزيادة تشكل تحدياً كبيراً لكافة الأنظمة في جميع مجالات الخدمات وبخاصة التعليم، حيث يُشكل عبئا كبيراً على عملية التعليم، إذ لا تتوافر الاحتياجات الضرورية والتي يجب أن تسير بحجم تزايد عدد الطلاب في المجتمع.
- **ثورة المعلومات (الانفجار المعرفي)**: يسمى هذا العصر بعصر المعلومات نظراً لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في كافة المجالات وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييراً في حياة الإنسان.

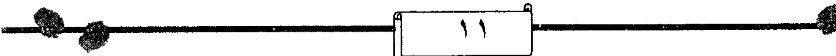
وهذا يفرض ضرورة وجود نظام معلومات أساسية في كافة المؤسسات وخاصة في نظام التعليم، حيث يمكن أن يفيد في عدة أمور وهذا التغيير المطلوب بحاجة بالتأكيد إلى توفير إمكانات مادية عالية وإعداد نوعية من الخريجين تتناسب مع الجهد المطلوب والمتوقع منهم في المستقبل.



- **التكنولوجيا الإدارية:** تُعدّ من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية. ومنها التكنولوجيا الآلية والعقلية والاجتماعية.
- **الأساليب الإدارية الحديثة:** ظهر العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهامها وتحسينها وتطويرها ومنها الإدارة بالأهداف وأسلوب النظم وانتشار بحوث العمليات وأسلوب بيرت وأسلوب شجرة القرارات.

وبذلك يمكن تلخيص دواعي التغيير فيما يلي:

- العولمة وما تفرضه من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية علي كافة المجتمعات والتي جعلت العالم قرية صغيرة.
- الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة والصناعية والتقدم العلمي والتقني والفكري السريع والتي تفرض التغيير علي كل المجتمعات من حيث إعادة البناء الشامل في كل المجالات.
- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً يجب علي الدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.
- تقدم وسائل الاتصال الحديثة والسريعة كالانترنت ووسائل الانتقال من مكان لآخر بسرعة عالية.



- استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.
- ظهور القادة والمفكرين والمصلحين للمجتمع.
- كثرة الحروب والفتوحات والثورات في المجتمعات الحالية.
- فشل النظم الإدارية التقليدية وخاصة النظام السلطوي وضعف قدرتها علي تحقيق الأهداف المتوقعة بالشكل المطلوب والمرغوب فيه.
- المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجيا.
- المسئولون والعاملون في الشئون والمجالات المختلفة، وذلك باعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ علي المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر.
- الضغوط الخارجية فكلنا نشاهد اليوم دخول أنظمة الحاسب الآلي والطفرات العلمية المتسارعة في جميع المؤسسات كنموذج إداري، كما نلمس بوضوح التطلعات التي تحفز وتشجع الجيل الجديد، وجود نوازع الحرية والانفتاح كنموذج فكري، وثقافي ونشاهد أيضا الرقابة والحذر الذي تعيشه بعض الأنظمة المستبدة في انتهاكها لحقوق الإنسان والاعتقالات العشوائية والأحكام العرفية ومن الإعلام والمنظمات الحقوقية العالمية كنموذج للضغوط الخارجية.



- أسباب التغيير:

يختلف التعامل مع التغيير من مؤسسة إلى أخرى فقد يعتقد البعض أنه يمثل تهديداً لمستقبلها وأمانها والتقيّد بالثبات يجلب المَصْلحة للمؤسسة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار والانسجام- إلا أنّ هذا الأمر يبدُو على العكس، فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمؤسسة بمواجهة التحديات وإثبات وجودها بالتكيّف المستمرّ والتحالف بين الإدارة والأفراد وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء والاستمرار لها، فمما لا شك فيه أنّ أسباب التغيير متعددة ومتشابكة وإن عملياته لا تحدث من فراغ أو بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما تأتي استجابة لظروف معينة داخل المؤسسة أو من خارجها.

ويمكن توضيح هذه الأسباب فيما يلي:

- **التطوّر على مستوى الأساليب**: تتطور أساليب العمل بتطور العصْر، فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، والتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها القديم؛ لذا فالمؤسسات تعيد تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ ومستمر.
- **التطوّر في السياسات والأنظمة**: إنّ إصْدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمؤسسات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة

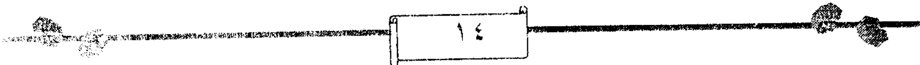



توزيع الأدوار والمسْؤوليات داخلها.

- **طُموح العاملين**: إنّ إسهامات العاملين داخل المؤسسة عَبْر سَنوات من العمل المستمر يزيدُ من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر؛ ممّا يدفع بالمؤسسة إلى إنشاء مراكز تدريب تُساعدهم على التدريب الفني والتنمية المهنية المستدامة وإعادة التأهيل والتكيف مع التطورات الجديدة الحادثة والمتوقعة في المستقبل.

- **تغير نظرة الجمهور للمؤسسات**: كانت العلاقة بين الجمهور والمؤسّسات في السّابق علاقات عدائيّة مُرتبطة بالاستعمار، فالمُوظف كان عُنصرًا غير مرْغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسْرية على المجتمع كجمْعِ الضرائب بطرق أشْبه بالعِقاب الجماعي، كما كان إنتاج المؤسسات لا يخضع للرقابة أو الجودة بحُكم فقدان المُنافسة وغياب الوَعْي الكاف للمستهلك بمستوى المنتج، ولكن في العصر الحديث والعصر الحالي تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي يعمل لإرضائه وقد ازداد وعي العميل وقدرته على التمييز بين السّلعة الجيدة والرّديئة وكلّ هذا جعل المؤسسات تغيّر معاملاتها ونظرتها للعميل بإعادة تأهِيل العاملين فيها.

- **الاستفادة من المَعارف البشرية**: استفادت المؤسسات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيْث تمّ توظيفها؛ ممّا ساعد على إمكانية



التحكم في سلوك الإنسان وتعديله.

- **زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات**: حُمّى المُنافسة بين المؤسّسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة؛ لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق؛ لذا ظهرت الرغبة في إدْراج وسائل للتدريب والتنمية المهنية المستدامة للحفاظ على حيوية المؤسسة و تنمية قدرة وكفاءة العاملين.
- **إشراك العاملين في صناعة واتخاذ القرار**: أدي إلي تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرار إلى مُساهم فيه، وجعله يشعر بالانتماء أكثر للمؤسسة وتحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانياً واطمئناناً في عمله؛ مما أدي إلي تحسين أساليب صنع واتخاذ القرار وطرق الاتصالات داخلها.

وهناك من حدد أسباب التغيير فيما يلي:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة**: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر مبادرات فردية وجماعية وتختفي روح اللامبالاة والسلبية الناتجة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة على الابتكار**: يحتاج التغيير دائما إلى جهد للتعامل معه سواء كان التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ثم يعمل على تنمية



القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

- **إثارة رغبة التطوير والتحسين والارتقاء**: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبة وتنمية الدافع والحافز للارتقاء والتقدم.

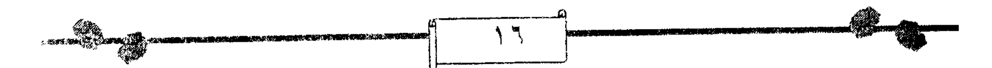
- **التوافق مع متغيرات الحياة**: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

- **زيادة مستوى الأداء**: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية باكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها ودعمها لتستمر.

ومما سبق يتبين لنا أن ما يدفع لحدوث التغيير هو حل المشكلات التي تواجه المؤسسات سواء أكانت داخلية أو خارجية في الحالة التي لا يمكن فيها مسايرة المتغيرات أو حل المشكلات وتتحدد بناءً على الأسباب الدافعة للتغيير الأهداف التي يتم تحديدها بناء على طبيعة الأسباب الخارجية أو الداخلية.

وبذلك فالمؤسسة تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئاتها الداخلية والخارجية وتتغير بصفة مستمرة وقد رأت جيمس روبنسون ودانا جاينس روبنسون أنّ هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

- **الأزمة** (*Crisis*): إدراك أنّ الأمور يجب أنْ تتحّرك من مكانها



وتتغير بصفة مستمرة.

- **الرّؤيـة**(*Vision*): الصورة الواضحة للمستقبل الذي يمكن الوصول إليه عن طريق التغيير.
- **الفرصـة**(*Opportunity*): التنبّؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتّالي لا يجب أن نترك هذه الفرصة.
- **التهديد** (*Threat*): التنبّؤ بحُدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمرار بقائها.

ويمكن تقسيم الأسباب التي تدفع المؤسسة للتغيير إلي:

- أسباب داخلية للتغيير:

وهذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المؤسسة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشكلات، وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المحددة وتنشئ من داخل المؤسسة ومنها:

- حدوث تغيير في رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة، فالهدف يعُد المبرر الحقيقي لوجودها؛ لذا فهناك أهداف إستراتيجية نابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف تشغيلية خاصة بالوظيفة أو النشاط داخل المؤسسة وأخرى عملية مرتبطة بالعمليات في المؤسسة؛ لذا فلو أرادنا تغيير أهدافها سنقوم بإجراء تغييرات ملائمة لتحقيق النتائج

المرغوبة من خلال أهدافها الجديدة.

- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية.
- ندرة القوى العاملة وهو ما يفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد إداريين أو مهنيين وبطبيعة الحال فإن أنماط شخصياتهم وقدراتهم تختلف عن العمال القدامى وهذا يفرض التغيير ويحتم عليها إيجاد انسجام وتفاهم بين شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم.
- انضمام عاملين جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة، خاصة إذا عٌينوا قادة في الإدارة فينتج تغيرات وظهور أوضاع جديدة.
- زيادة معدلات الغياب عن العمل عن الحد المطلوب وعدم وجود تعاون فعال بين العاملين.
- حدوث مشكلات وصراع داخل المؤسسة أو أزمة داخلية طارئة.
- الدمج مع مؤسسات أخرى أو شراء مؤسسات أخرى.
- إدخال واستخدام معدات تقنية متطورة (أجهزة ومعدات جديدة).
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- انخفاض نسبة ومعدلات الإنتاج وبالتالي معدلات الأرباح وهذا يؤدي للتغيير لتحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم واحتياجاتهم.

- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وبين معدلات الإنتاج التي ينتجها.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- العوامل التنظيمية والإجراءات الداخلية التي تتعلق بعناصر التنظيم كمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلي مستوياتها الدنيا ويظهر العامل السلوكي كذلك في العجز عن تحقيق الاتصال الفعال.
- الفشل في صنع واتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات أو عدم فعالية الأسلوب القيادي ومن أمثلته عدم قيام المدراء بطلب المساعدة الفنية من مدير أخر نتيجة للمنافسة فيما بينهم.
- حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانات وقدرات المؤسسة وأهدافها، أو عند حدوث مشكلات ذاتية؛ مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع المتغيرات الجديدة داخل البيئة؛ مما يتطلب حدوث تغيير وتطوير تنظيمي في المؤسسة.

وهناك من يري هذه الأسباب:

- **الحفاظ على حيوية المؤسسة**: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار ومقترحات ويزيد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في

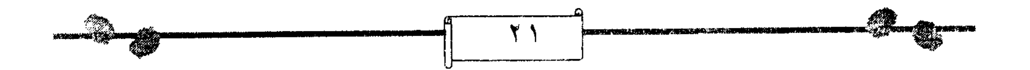


المؤسسة؛ مما يؤدي إلي زوال السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناتجة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

- **المبادرات والطموحات الشخصية**: يحدث التغيير عندما يشعر الشخص أنه يحوز أفكار جديدة قيمة فيطبقها على ارض الواقع ويظهر الطموح والمبادرات عند المدراء والمسئولين أكثر من غيرهم.
- **البحث عن الارتقاء والتقدم**: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المؤسسة مثل زيادة الإنتاج والبحث عن الفائدة والأرباح وتحسين وضع العاملين مادياً ومعنوياً.
- **تغيير أهداف المؤسسة**: أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس الأهداف يؤدي لإجراء تغييرات في البناء التنظيمي للمؤسسة سواء بإنشاء وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهدافها الجديدة أو العكس؛ مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية وبشرية مناسبة لتحقيقها.
- **رفع مستوى الأداء**: إذا لم تبادر المؤسسة إلى التغيير فمستوى الأداء لديها سينخفض تدريجياً وبالتالي يؤدي التغيير إلى درجة أداء مرضية باكتشاف نقاط الضعف وعلاجها أو معرفة نقاط القوة لتأكيدها.
- **حيازة المؤسسة على موارد إضافية**: وهذا يمكنها من استخدام الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور

حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في إعداد برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية؛ لرفع كفاءتهم وكفايتهم.

- **التطور التقني**: إن تطور تقنية المعلومات من حاسب آلي وآلات يدفع بالمؤسسة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة لطلب العملاء، حيث أصبح بإمكانها إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.
- **مواكبة المتغيرات المحيطة**:يحدث التغيير في المؤسسة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.
- **إعادة هيكلة المؤسسة**: هذا يفرض عليها زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.
- **نمط العاملين السلوكي**: مثل كثرة الغياب والاضطراب والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران الوظيفي.
- **مشكلات عملية**:عندما تظهر سلبيات في الاتصال وصنع واتخاذ القرار تنعكس آثاره على المؤسسة فيصبح التغيير الخيار المفضل لعلاجها.



سباب خارجية للتغيير:

المؤسسة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل ستمر مع البيئة الخارجية المحيطة بها سواء أكانت اقتصادية، تشريعية، ياسية، اجتماعية وغيرها؛ لذا فأسباب التغيير الخارجية تُعد أكثر أهمية ن الأسباب الداخلية وذلك نتيجة للتغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها.

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات.
- العولمة والتطورات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والاجتماعي وتحرير التجارة العالمية وغزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف والمؤسسات.
- التطور التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة وتزايد حدة المنافسة علي الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.
- سيطرة اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة؛ مما أدي إلي تغير احتياجات العملاء وأذواقهم.
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة مثل قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي والمعاشات.
- الأدوار الفعالة للاتحادات والنقابات المهنية للعمال.

- زيادة الضغوط التي تمارسها الجمعيات مثل جمعية حماية المستهلك.
- التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج وركود وما يتضمنه من تغيرات في معدلات دخل العاملين والنمو الاقتصادي.
- حدوث تغييرات سريعة في أسْعار المواد، وارتفاع حدة المنافسة وشدتها، مع حدوث أزمات خارجية طارئة.
- كثرة المشكلات الاجتماعية وانتشار البطالة والفقر والأمراض الصحية؛ مما جعل سلوك الأفراد عرضة للتغير في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المؤسسة.

وهناك من يري هذه الأسباب:

- **القوانين والتشريعات الحكومية**: ينبغي أن تتغير وتتكيف المؤسسة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها حكومة كل دولة ويجب عليها الاستجابة لأبعاد التغيير الحادث في قوانين وتشريعات البيئة أو التي تدافع عن حقوق العميل.
- **المنافسة**: حتى تبقى المؤسسة مستمرة وناجحة في أعمالها، فينبغي أن تحمي نفسها وتتغير بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على

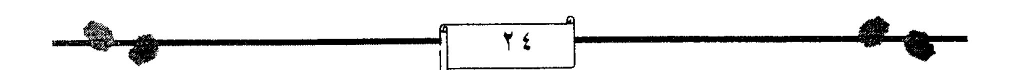


استعداد ويقظة تامة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ اكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

- **الظروف الاقتصادية**: في كثير من الأحيان تجد المؤسسة نفسها محاطة بأحوال وظروف اقتصادية غير مستقرة، فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف تُعد مخرجاً وحيداً لها مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع سعر الفائدة أو ارتفاع سعر شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصخصة فكل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المؤسسات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات الحادثة.

وما سبق يوضح أن التحولات الاقتصادية من أهم العوامل الداعية للتغيير ومن أهمها:

- التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي.
- تغيير الأسواق العالمية، وهو ما يفرض وجود منافسة حادة بين المؤسسات المحلية والدولية.

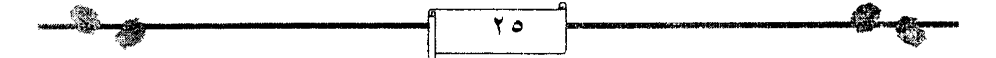


- ظهور تكتلات اقتصادية عالمية مثل "تكتل جنوب شرق آسيا، الاتحاد الأوربي" بالإضافة إلى تحرير التجارة العالمية وهذه التحولات أدت إلى وجود صراعات بين المؤسسات تتمثل في المنافسة الحادة فيما بينهم.

وقد عملت هذه التحولات على تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الجودة وكسب ثقة العملاء وإرضاءهم وترتب على هذا الصراع منافسة حادة بين المؤسسات، تؤدي بالبعض إلى خروجها من الأسواق وفشلها وذلك إن لم تستطع مواجهة المنافسة وتطبيق أحد أساليب الإدارية الحديثة كمواصفات أيزو ٩٠٠٠ أو إدارة الجودة الشاملة.

- **السياسات العالمية**: تتأثر المؤسسة بالسياسات العالمية سواء أكانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة وتحول الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمؤسسة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية**: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات في المجتمع فعلى المؤسسة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام، فالوضع الاجتماعي والثقافي



للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة معياران أسياسيان لتحديد سلوك العميل ونمط معيشته والكشف عن عاداته وتقاليده وتتمثل التغيرات الاجتماعية في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة.

- **التغير في أذواق وحاجات العملاء**: بما أن المؤسسة تنتج للعميل والسوق وليس لنفسها؛ فهذا يستلزم أن تكون لها صلة بكافة التغيرات التي تحدث في أذواق العملاء لإنتاج خدمة تناسبهم وتناسب أذواقهم.
- **التغيرات التكنولوجية**: لها أثار كبيرة على المؤسسات فهي قادرة على تغير أي شيء وكل شيء وتتضح هذه التكنولوجيا في تطور طرق وأساليب الإنتاج وتصميم السلع والمنتجات والفحوص والاختبارات وفقاً لمتطلبات العملاء فبفضلها استطاع الإنسان اختصار الوقت بين الإنتاج والاستخدام لأقل حد ممكن وأصبح الاتصال والحصول على المعلومات يتم بكل سهولة عبر شبكة الانترنت فأصبحت المعلومات تستخدم لأغراض عدة كالإعلان عن السلع والمنتجات، التجارة الإلكترونية، الصفقات التجارية، وهذا يوضح إن التطور والتغير التكنولوجي الحادث من فترة لأخرى يحتم على المؤسسة الأخذ به وإلا ستتأخر عن مثيلاتها في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال وبالتالي فان إدخال التكنولوجيا

المتطورة يؤدي إلى حدوث تغييرات تنظيمية في الموارد المادية والعنصر البشري وذلك بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

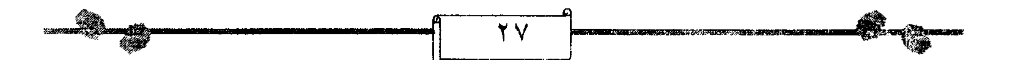
وبذلك أهم أسباب التغيير في المؤسسات هي:

- تطوير أساليبها في علاج ما يواجهها من المشكلات والتحديات.
- استغلال الفرص المواتية والتي لا تستطيع الاستفادة منها وفقاً لوضعها الراهن.
- زيادة قدرة العاملين في مواجهة مشكلاتهم وانضباطهم الذاتي.
- تعزيز قدرتها وإمكانياتها في مواجهة البيئة الخارجية.
- صنع وإعداد قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

- التخطيط للتغيير ومبادئه:

يرتبط نجاح التغيير في المؤسسة بشكل أساسي بعملية التخطيط له وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية:

- **تمحيص التغيير في البيئة**: تتعرض البيئة الخارجية للمؤسسة للتغيير والتطور المستمرين؛ لذا يتم دراسة معدلات هذا التغير والتطور، والعوامل ذات العلاقة والتأثير في مستويات التغير والتطور في الجانب التنافسي والتكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- **تحديد فجوة الأداء**: أي تحديد الفرق بين طموح وتطلع المؤسسة لما تريد



تحقيقه وبين ما تنتجه بالفعل.

تشخيص المشكلات التنظيمية في المؤسسات: وذلك لتحديد طبيعة وحجم المشكلات المحتملة قبل وقوع التغيير المطلوب.

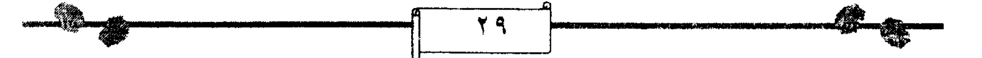
- **التحقق من مصادر مقاومة التغيير:** ويتم ذلك بتشخيص أسبابها إن وجدت منها "الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوك المطلوب للتجديد- التمسك بالآراء القديمة ورفض كل ما هو جديد بحيث يتعارض مع معدلات التغيير- تضارب المصالح، تباين الرغبات، سوء الفهم في استيعاب المواقف، ندرة المواد"، وتعتمد قدرة المدير على تحديد مصادر مقاومة التغيير على خبرته وتجاربه الشخصية في العمل.
- **أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:** تعتبر حالة صحية إذا شجعت إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملون فيها دور المنظم لضمان أعمال إدارتها في التخطيط لتنفيذ التغيير ويمكن تقليل أسباب مقاومة التغيير من خلال" تشجيع الأفراد على التقدم بآرائهم- إزالة عدم التأكد عند توفر المعلومات- اعتراف المدراء بأن مقاومة التغيير شيء طبيعي- الترويج للتغيير".
- **وضع أهداف أنشطة التغيير:** عبر تحديد وصياغة أهداف التغيير، وقبل الشروع فيه إذا ما أريد له النجاح والفائدة للمؤسسة.



- **البحث عن مداخل التغيير:** بالبحث عن عملية تساعد في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة، والتي يمكن بلوغها من خلال تنقيح وتعديل بعض العناصر المكونة للمؤسسة.
- **تنفيذ خطة التغيير:** بوضع خطة التغيير موضع التنفيذ خلال المدة الزمنية المحددة واعتماد أسلوب تحفيزي سليم لمكافأة وتكريم السلوك المتجانس، مع إحداث وتعزيز التغيير التنظيمي المقصود.
- **متابعة تنفيذ عملية التغيير:** للتأكد من أن الجهود التنفيذية جاءت متناغمة مع ما تم التخطيط له لمعالجة الانحرافات، بالاستعانة بمعايير قياس الرضا عن التغيير وتحديد الإنتاجية، وقبول المنتج الجديد وما ستكون عليه حصة المؤسسة في السوق، وحجم التطوير بعد التغيير.

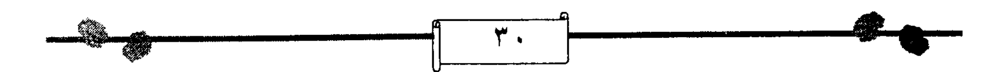
ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أن التخطيط للتغيير يتم من خلال الخطوات التالية:

- **تحديد الأهداف:** بعد اتخاذ المؤسسة قرار التغيير، عليها تحديد الأهداف منه، إذ أنّ وضع الأهداف بوضوح يسهل للمدراء والقادة رؤية ورسم الطرق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير.
- **تحديد الاحتياجات:** يتوقف نجاح المؤسسة على رضا عملائها الخارجيين والداخليين (المستهلكين والعاملين بالمؤسسة) ولكي تتمكن



المؤسسة من التعرف على مدى رضاهم وبالتالي احتياجاتهم ومتطلباتهم، فعليها الاستماع للشكاوى المقدمة ووضع استجوابات واستبيانات سوءا للعملاء أو العاملين في المؤسسة، إذ أنّ أداء العامل يرتبط بصفة كبيرة ومباشرة بدرجة الرضا الوظيفي.

- **تحديد الأولويات**: كي يكون التغيير فعال يجب أن يشمل كل جوانب المؤسسة- إلا أنه هناك مجالات أولى تحتاج لتدخل وتغييرات سريعة، يقوم مدراء التغيير بمعالجتها ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.
- **تقييم درجة تعقد العمليات**: يقوم المخططون للتغيير بتحليل كل التغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها لمجموعات حسب درجة تعقدها وكل مجموعة تقسم إلى أنشطة جزئية وتحديد المكلفين بتنفيذها.
- **تحفيز العاملين**: يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين وذلك بإشراكهم في عملية التخطيط والاستماع لآرائهم وانتقاداتهم، كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة، وتشجيع العمل في فريق وتوطيد قنوات الاتصال فيما بين مختلف المستويات.
- **وضع مخطط للنشاط**: عند وضع أي برنامج للتغيير تحدد المدة التي يجب أن يتم فيها التنفيذ وزمن كل نشاط جزئي في البرنامج كما يجب تحديد الموارد اللازمة لذلك ضمن مخطط خاص.



- **التنبؤ بالنتائج**: حسب ما تم تخطيطه للآن، يتم التنبؤ بالنتائج وذلك لإبراز النتائج الإيجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة ومن جهة أخرى التعرف على النتائج السلبية ومحاولة تفاديها والتي نجد من بينها مقاومة العاملين، فإذا ما توقعت المؤسسة ظهور هذه المشكلة عليها إعادة النظر في الحوافز المحددة في مخطط التغيير.
- **تجريب المخطط**: وهي أخر خطوة في عملية التخطيط للتغيير وذلك بتشغيله في إحدى المجلات التي سيتم إدخال تغييرات عليها لاستخراج النقائص والقضاء عليها.

- مبادئ التخطيط للتغيير:

يستند التخطيط للتغيير على مبادئ أساسية منها:

- **الواقعية**: أي يكون التخطيط أكثر نجاحاً كلما كانت صلته بواقع المجتمع بكل ما فيه من إمكانات وأدوات ومعدات وقوى بشرية على مستوى معين من الثقافة وعلى درجة معينة من الفكر ويكون أقل نجاحاً كلما ابتعد عن هذا الواقع لأنه القاعدة الصلبة التي يقف عليها.
- **المشاركة**: يعنى عدم انفراد شخص واحد أو جهة واحدة بالتخطيط للتغيير بل لابد من مشاركة عدة أطراف في عملية التخطيط ومن مختلف مستويات الإدارة؛ لذا لابد من الإعلان عن خطة التغيير؛ لضمان مشاركة



أكبر عدد ممكن من المنفذين لها.

- **المرونــة**: يجب أن يتسم التخطيط للتغيير بالمرونة، بحيث يوجد مجالاً للتغيير في الخطط الموضوعة لمواجهة الظروف والأحداث الطارئة.
- **الشمول**: لا يقتصر التخطيط للتغيير على جانب واحد وإهمال الجوانب الأخرى، بل لابد من النظرة الشاملة المتكاملة لكافة الجوانب.
- **الثبات**: ويقصد به عدم تعدد التغييرات غير الضرورية والمفاجئة، فالثبات أمر ضروري لضمان درجات مقبولة من الاستقرار والاطمئنان بل لا يوجد إجراء لتغييرات مفاجئة.

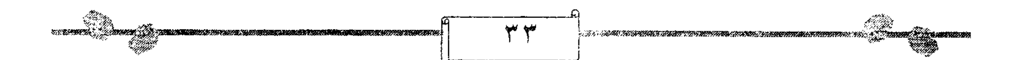
- العوامل التي تساعد علي قبول التغيير:

يمكن تحديد العوامل التي تساعد علي قبول التغيير فيما يلي:

- **الضمانات**: تعُد ضمانات حدوث أي تغيير الأساس لنجاح أية بداية للتغيير، فكلما كانت الضمانات عالية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناء وهادف أكبر وأفضل.
- **العزم والتصميم**: لابد أن يكون واضحاً أمام الناس أن المستقبل بالضرورة يختلف عن الماضي والحاضر؛ بحيث يقوم كل فرد في المجموعة بوضع خطة مستقبلية لحدوث التغيير؛ لذا يجب أن يكون العاملين مقتنعين بأهمية وضرورة حدوثه بدء من القاعدة إلي القمة، أو العكس

بحيث يكون لدي كل فرد تصميم علي حدوثه.

- **القياس**: يجب أن يخضع التنظيم بالكامل لإدارة الجودة الشاملة، ويكون العاملين مدربين علي أداء عمليات القياس المطلوب لضبطها؛ مما يُساعد علي تحسين وتطوير الأداء أولا بأول.
- **سلامة النظم**: التغيير الشامل والجذري يحتاج إلي سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفياً، فانعدام رغبة الأفراد من الوظائف المختلفة في التعاون يؤدي إلي ربط التغيير في التنظيم بالمؤسسة أو عدم حدوثه من البداية.
- **الخبرة**: وتكون في بعض الأحيان خير معلم، فالعاملين أصحاب الخبرة السابقة دائما ينجحون في إيجاد طرق مختلفة لحدوث التغيير في جميع أرجاء المؤسسة.
- **الحسم**: ويعني قابلية إصدار قرارات فعالة وحاسمة لإنجاح جهود التغيير في المؤسسة.
- **الضرورة**: الإحساس بضرورة التغيير وأهميته وأنه المحرك الذي ترتكز عليه أحداث التغيير.
- **الحتمية**: يُعد إعطاء دافعية خلق الإحساس بحتمية وأهمية حدوث التغيير دافعاً أساسياً لحدوثه واستمراره.



التنافس: يحتاج التغيير إلي وقت طويل، فالتنافس في مجهودا ته يؤدي إلي الإسراع في حدوثه.

- **الحوافز**: يلزم تحفيز العاملين(ماديا- معنويا...) في المؤسسة لكي يعملوا معاً في فريق واحد؛ مما يؤدي إلي تكامل الابتكارات وازدهارها.
- **التركيب**: يجب أن يكون التنظيم في المؤسسة مرناً بدرجة كافية بحيث يقبل حدوث التغيير الذي يؤدي إلي إعادة تنظيمه كلما دعت الضرورة لحدوث التغيير.
- **الثقافة**: وتعني بماذا يشعر الناس تجاه العمل؟ هل يشعرون بالرهبة والخوف من العمل ونحوه؟ وهل قوانين العمل مجحفة وجامدة لا تتغير بمرور الوقت والزمن؟ إذ كانت الإجابة نعم، هنا تسود الشفافية والولاء بين العاملين؛ مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.
- **الاتصال والتواصل**: فعلامة الاتصال و التواصل الجيد داخل المؤسسة أن يعمل كل فرد فيها ويفهم ما يدور حوله علي كافة المستويات وفي الوقت المناسب، وبذلك تسود الشفافية والولاء للمؤسسة بين العاملين؛ مما يحسن من سرعة ودقة الأداء في العمل في المؤسسة.
- **تصميم التنظيم**: قد يتكون من تسلسل خطي وقد يتكون من طبقات من الإدارات؛ لذا يلزم وجود هياكل وظيفية عدة يصاحبها فروق في أجور




ورواتب العاملين بالمؤسسة.

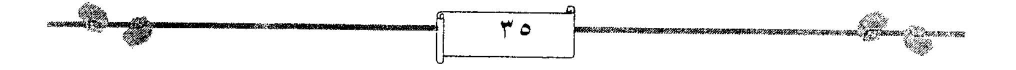
- **الابتكار**: يجب أن يكون التنظيم في المؤسسة مستعداً لاستقبال الابتكارات وتشجيعها؛ لذا يجب أن لا يكون الأداء محفوفاً بعدة خطوط حمراء، كما لا يجب التغيير خلال عدة قنوات بيروقراطية بما يؤدي به أن يفقد قوة الدفع أو يحيد به عن مساره الطبيعي.
- **النفوذ والسلطة**: يجب أن يكون الناس متفتحي العقول بحيث يسمحوا للآراء المختلفة بالمناقشة بحرية ودون مساس بصاحب الرأي وألا يكون هناك نفوذ من سلطة ما يحجر الرأي أو علي أي فكر بل يجب أن يكون نفوذ السلطة داعماً ومسانداً لكل فكر جديد بناء.
- **الرضا والقابلية**: فلو أن العاملين غير راضين عن حدوث التغيير أو ليسوا في حاجة إليه، فهنا تغيب الرغبة فيه ويكون الإحساس سلبياً تجاهه.

- ماهية ومفهوم التغيير وإدارته:

أ- ماهية ومفهوم التغيير في اللغة:

التغيير في اللغة: اسمٌ مشتقٌ من الفعل" غيّر"وغيّر الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر: حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله.

وقيل في اللسان: وتغيّر الشيء عن حاله أي تحول وغيّره حوله وبدله



أنه جعله غير ما كان.

وفي القرآن الكريم وردت كلمة التغيير في عدة مواضع منها:

- **قال تعالى:** لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ .(الرعد: ١١).
- **قال تعالى:** وَلَأُضِلَّنَّهُمْ وَلَأُمَنِّيَنَّهُمْ وَلَآمُرَنَّهُمْ فَلَيُبَتِّكُنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَآمُرَنَّهُمْ فَلَيُغَيِّرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَن يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّن دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا. (النساء: ١١٩).
- **قال تعالى:** مَّثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعِدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّن مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّن لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِّلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ. (محمد: ١٥).
- **قال تعالى:** ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ. (الأنفال:٥٣).

قال ثعلب: معناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله.

وفي الحديث الشريف:

- عن أبي سعيد ألخدري رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع

فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان. (رواه مسلم).

ومن خلال الآيات والأحاديث السابقة يتبين لنا أن التغيير سنة من سنن الله تعالي وأن التغيير للأصلح والأفضل هو الهدف والغاية التي يتبعها الإسلام.

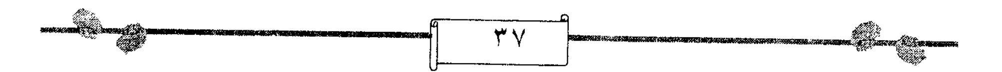
وفي المعجم الوسيط: غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه.

وقال الراغب الأصفهاني في مفرداته أن التغيير يقال على وجهين:

- **الأولي:** لتغيير صورة الشيء دون ذاته، يقال: غيرت داري إذا بنيتها بناء غير الذي كان.
- **الثانية:** لتبديله بغيره نحو: غيرت غلامي ودابتي إذا أبدلتهما بغيرهما. قال الله تعالي: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ (الرعد: ١١)

والمتامل فيما أورده الراغب واللسان يجد أن كلمة تغيير تاتي لثلاثة معان:

- تغيير صورة الشيء دون ذاته.
- تبديله بغيره وهو معنى تحويله وجعله غير ما كان.
- التخفيف وإصلاح شأن الشيء كما يخفف صاحب البعير عن بعيره



من رحله ويصلح من شأنه

وبذلك فالتغيير في الشيء يعني بقائه على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه.

قال وينستون تشرشل رئيس الوزراء البريطاني السابق،

"إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار".

وقال كن روبنسون، "لا يمكن أن نلحق بالمستقبل ونحن ننظر إلى الخلف".

ب- ماهية ومفهوم التغيير اصطلاحاً:

تعددت التعريفات الاصطلاحية التي تناولت مفهوم التغير وفيما يلي عرض للبعض منها،

- **علي السلمي**: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.
- **ابتسام عبد الرحمن الحلواني**: أي انحراف عن الماضي والذي قد يتم بشكل تلقائي أو منظم ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب.
- **عبد العزيز بن راشد**: شيء جديد مختلف عن الشيء القديم بهدف



الإصلاح وهو ما يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخلها أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر حدوث التغيير.

- **محمد منير مرسي**: عملية مقصودة وتتضمن قوة دافعة ورائها.
- **جلاد ويل** *Gladwell*: مجموعة عمليات وإجراءات تستهدف تجديد وإصلاح كل ما ينشأ من تفاعل الإنسان بالبيئة؛ بهدف تحقيق أعلي مستويات الإتقان في كل ما من شأنه الرقي في تحقيق الأهداف.
- **هوبكنز** *Hopkins*: عملية تجديد تظهر في وقت ما، قد تواجه عقبات؛ لذا ينبغي أن تسير وفق مفاهيم نظرية علمية تطبق على ارض الواقع وكلما كانت المفاهيم النظرية محددة يمكن تقليل الفجوة ما بين النظرية والواقع ويجب أن يكون التغيير قائماً على احترام احتياجات العاملين ورغباتهم وتحقق الأمن الوظيفي لهم.
- **أحمد ماهر**: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشكلات وتغييرها لمارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع مراعاة البيئة التي تعمل فيها، فهو محاولة لاستيعاب الأحداث واستثارة المتغيرات البيئية؛ لتتوافق مع أهداف وإمكانات الإدارة بهدف تطوير المركز التنافسي الحال وتحقيق أسبقية على المنافسين.





- **كيرت ليوين** *Kurt Lewin*: تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة.
- **كامل محمد المغربي**:إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أمرين هما:

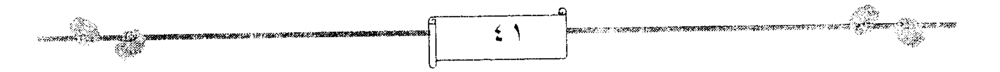
- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

- **مصطفى سعيد**: عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو تنافسياً مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً.
- **عبد الباري درة**: عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المؤسسة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- **الخضيري**: ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنه تحدث بشكل أما عشوائي أو مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني



وبالتالي يرتبط بقوى التغيير ومقدار انطلاقاتها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري.

- **جودت عطوي**: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استخداماً لأحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى وعرفه أيضا بأنه: تغير مُوجّه ومقصود "هادف وواع" يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات وأنه: استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث على المناخ المحيط بها.
- **أحمد ماهر**: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي؛ ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.



- **داو سون** *Dawson*: طُرُقٌ جديدة في التّنظيم والعمل ومن حيث كونه قانوناً عامّاً، فالتغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون وشئون الحياة المختلفة.
- **وندل فرنش** *Wendell French*: مجهودات منظمة تستهدف تحسين قدرات التنظيم على صناعة واتخاذ القرارات و حل المشكلات و خلق علاقات متوازية مع البيئة باستخدام العلوم السلوكية.

وبذلك يمكن تعريف التغيير إجرائياً بأنه:

- الانتقال من حالة إلي أخري وقد يكون هذا الانتقال أو التحول مرتبط بالشكل أو النوعية أو الحالة داخل المؤسسة وقد يكون هذا التغيير نابع من خارج المؤسسة أو من داخلها نتيجة لتعيين مدير جديد أو نتيجة لأنه حالة مرغوب فيها لمسايرة تطورات معينة حادثة.
- عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تؤدي هذه العملية لإحداث تغييرات على الجانب الثقافي للعاملين والتغيير الفني والعملياتي وعلى المؤسسة عموما ككيان اعتباري شاملا النظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات؛ بهدف زيادة فعالية وأداء وجودة إدارتها وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومجابهة تحديات البيئة

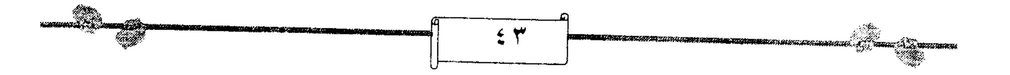
الداخلية والبيئة الخارجية لها.

- عملية تشمل سلوك العاملين وهياكل التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الأداء وتقييمها بهدف التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.
- أمر هادف ومخطط بعد قراءة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل ومؤشراته بهدف تحقيق التحسين والتطوير الذي نريده ونستهدفه.
- عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة المجتمعية والتربوية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وقد يتناول التغيير هيكل المؤسسة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها وقد يتناول المؤسسة ككل أو بعض من أجزاءها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً كما يعني التغيير الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى ويعتبر خاصية من خصائص الوجود التي تمس التربية من بدايتها إلى نهايتها.

- ماهية ومفهوم إدارة التغيير:

تعددت التعريفات الاصطلاحية التي تناولت إدارة التغير وفيما يلي عرض للبعض منها:

- ***علـى الحمـادى:*** استخدام الامكانات البشرية والمادية وفاعليه



للتحويل من واقع معين والى واقع أفضل منقود بأقل ضرر ممكن واقصر وقت واقل جهد.

- **عبد العزيز بن راشد الرشيد**: قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة.
- **ميتشل *Mitchell***: نشاط استراتيجي يهدف إلي الحصول علي أضل النتائج من عمليات التغيير.
- **ميتشل ويونج *Mitchell & Young***: جزء من الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وهي نوع من متطلبات التغيير.
- **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع جامعة عين شمس**: عملية مقصودة تستهدف إلي من بين ما تستهدفه التطوير والإصلاح والتجديد وربما التحديث في آن واحد ويكون هدفها النهائي تحقيق تقدم المجتمع.
- **عماد الدين**: عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها علي العنصر البشري في الاساس والذي يتمثل في حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بتنفيذه من جهة أخري وعرفتها أيضا بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلي تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال



التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة.

- **العتيبي**: النهج الإداري الذي يعني برصده مؤثرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاطها ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أرائها وسلوكها.
- **اللوزي**: أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الامكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المدراء بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

ومما سبق يمكن تعريفها بأنها:

- القدرة علي صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة والتعاون فيما بينهم وتعتمد علي قوة العمل الجماعي واستثمار كافة الامكانات المتاحة في المؤسسة وحل المشكلات التي تواجهها من خلال التعاون.
- تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من كافة عوامل التغيير الإيجابي، وتجَنُب أو تقليل عوامل





التغيير السلبي؛ أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

- فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها؛ بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

وبذلك يمكن القول أن إدارة التغيير تتم على نوعين:

- **التغيير من أعلى إلى أسفل:** هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظمها وعلى إعادة هيكلتها.
- **التغيير من أسفل إلى أعلى:** يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المدراء ويدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، ويشجع هذا الأسلوب على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتمكين العاملين من أداء أعمالهم بشكل أفضل.
- **التغيير من المستوى الأوسط:** قد تنشأ برامج التغيير من الإدارة الوسطي باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي.

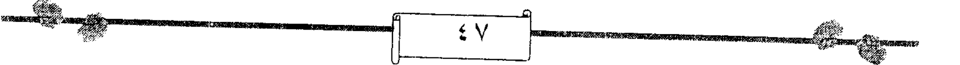
- أنواع التغيير ومستوياته:

يُعد التغيير في المؤسسة أحد أهم استراتيجيات الإدارة التي تتميز بالكفاءة والتي تعمل علي تهيئة البيئة واستعدادها للاستجابة له والتكيف معه ومع القوي التي تؤثر علي مكانتها؛ لذا يأخذ التغيير عدة تصنيفات تختلف من مؤسسة لأخرى.

وبذلك تتعدد أنواع التغيير وفيما يلي إشارة للبعض منها،

- **التغيير المخطط:** عملية دقيقة مدروسة تلجا إليها المؤسسات لمقابلة الأعباء الملقاة علي عاتقها أو للبحث عن وسيلة تؤدي لأداء أفضل بصورة عامة ويقوم علي افتراضات جماعية ويمثل التغيير الذي يحدث بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة وفق إرادة العاملين وبتدخل منهم ويكون التدخل بدرجات متفاوتة ومتنوعة وبذلك يعتمد علي الإعداد المسبق الذي يتم بوضع برامج محددة ومجالات تغيير محتملة الحدوث.

وما سبق يوضح أن التغيير المخطط يُعد أحد طرق تعامل المؤسسات مع قوي البيئة الداخلية والخارجية، فهو توقع مسبق لاتجاهاتها وتغيراتها، فالمؤسسة الأكثر فعالية هي التي تشعر بالحاجة للتغيير، ثم تخطط له وللتعامل معه قبل حدوثه في البيئة.



وهذا يوضح أنه يتضمن توقعات للتغيرات البيئية المحتملة والتي يجب ي المؤسسة أن تتجاوب معه ويكون هذا التجاوب مخططاً طبقاً لمتطلبات حقيق الأهداف العامة والخاصة لها وبذلك فالتغيير المخطط يتطلب فهما دراكا كاملين لبيئة المؤسسة وكذلك توجيه العاملين والتكنولوجيا؛ لتحقيق الفعالية والكفاءة ويتطلب الإلمام الكاف بظواهر المؤسسة والمشكلات التي تواجهها وإلي قرارات هادفة لإحداثه.

وقد تعددت تعريفات مفهوم التغيير المخطط، وفيما يلي عرض للبعض منها:

- أسلوب إداري يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة لصورة أخري من صور تطورها المتوقع ويكون ذلك وفقاً لإعداد مسبق.
- استجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير القيم والمعتقدات والاتجاهات والهيكل التنظيمي للمؤسسة وجعلها أكثر ملائمة للتطوير التكنولوجي الحديث ومتطلبات العمل والسوق والتحديات التي تواجههم.
- التغيير الذي يتم التحكم فيه وفي مساره ويخطط له، فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته.
- محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة؛

لزيادة فعاليته ويمكن حدوثه عن طريق جهات خارجية متخصصة.

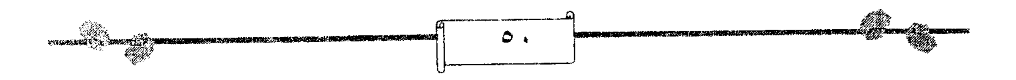
ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح لنا أنه تغيير مؤسسي كونه يقع داخل المؤسسة ويتناول كافة عناصرها وأبعادها في كل أحوالها، فهو مخطط ويستلزم إجراءات مسبقة ومحددة لجمع البيانات وتحليلها والمشكلات والحلول المقترحة لها وطرق تطبيقها ومتابعة النتائج والآثار والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة؛ لذا فهو تغيير إرادي مقصود ويتم تنفيذه وفق خطة واضحة ويسعى لتحقيق أهداف ملموسة ومحددة ومخطط لها مسبقا ويتسم بالفاعلية فهو قائم علي الإبداع واقتحام مجالات عدة متنوعة وجديدة.

- **تغيير عشوائي" تلقائي- غير مخطط"**: تغيير يعتمد علي افتراضات فردية غير منظمة ولا مخطط لها وتأخذ به المؤسسة دون إعداد مسبق وتكون آثاره سلبية، فهو عكس التغيير المخطط حيث يوجد التغيير القائم علي رد الفعل وذلك عندما لا تعطي إدارة المؤسسة اهتماماً بتوقع التغييرات البيئية ولا تتحرك - إلا عندما تزيد عليها الضغوط سواء الداخلية أو الخارجية وعندئذ تبحث وتقرر ماذا تفعل لمواجهة هذه التغييرات، فتقوم بسلسلة إجراءات قصيرة المدى والتي تكون ملموسة وروتينية وبذلك فهي إدارة أزمات ومشكلات لأنه غير مبني علي خطة واضحة ولا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف.

وقد تعددت تعريفات مفهوم التغيير العشوائي وفيما يلي عرض للبعض منها:

- عملية تلقائية تقوم بها المؤسسة كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها؛ مما يؤدي إلي نتائج ضارة وسلبية.
- أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة إجراءات علاجية لمواجهة التغيرات الحادثة والأزمات، فلا توجد له خطة واضحة المعالم ومحددة ولا تراعي توقعات المستقبل.
- تغيير يحدث تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو العوامل البيولوجية، وبدون تدخل إنساني، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي فيها.

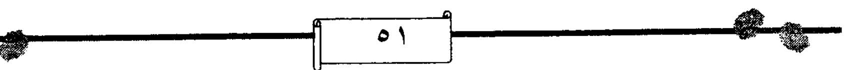
ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن الإدارة التي تلجأ لهذا النوع من التغيير إدارة تترك الأمور تسير والأحداث تتداعي حتى تقع الأزمات وحينئذ تتحرك أو تقوم بسلسلة جهود مكثفة ومكلفة وشاقة وغالباً ما تكون نتائجها غير فعالة لأنها أقل من التكلفة والجهد المبذول وبانتهاء الأزمة تعود لحالتها الأولي، فهي إدارة ساكنة وقتية وجامدة لا تظهر إلا في الأزمات وتنتهي بانتهائها؛ لذا فمصيرها الفشل.



أسباب فشل إدارة التغيير العشوائي،

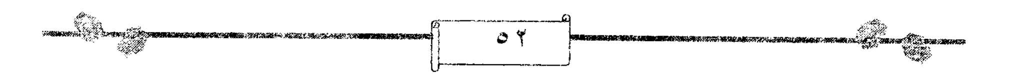
- لا تستطيع المنافسة؛ حيث تضعف أمام التهديدات الخارجية، فليس لديها قدرة علي بعد النظر ولا التخطيط الاستراتيجي ولا التنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد خطط كفيلة بإحداث تغيير لمواجهتها.
- تعجز عن القيام بمعرفة واستغلال الفرص الرئيسة التي كانت ستحقق لها قدراً كبيراً من النجاح.

- **التغيير المادي**: تغيير هيكلي وتغيير تكنولوجي أي تغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) وتغيير في الأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة كتغيير الأجهزة والمعدات أو تغيير الأسلوب والطرق المتبعة في الأداء ويؤدى بها العمل.
- **التغيير المعنوي**: ويختص بتغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي ويستهدف إحداث تغيير في أنماط سلوك الوظائف عن طريق برامج التنمية الذاتية، التنمية المهنية المستدامة أو برامج التدريب وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدي وهذا النوع من التغيير سطحي وشكلي غير فعال.
- **التغيير السريع**: ويسمي بالصدمة القوية ويحدث دفعة واحدة نتيجة



لظروف قوية تؤثر علي المؤسسة ويكون فجائياً علي العاملين فيها؛ لذا يستلزم الحذر من الآثار السلبية الناتجة عن تأثرهم به، فعادة يكون هذا التغيير نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات واحتياجات المجتمع.

- **التغيير التدريجي**: ويتميز بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ- إلا أن اختيار سرعة التغيير المناسبة لإحداثه يعتمد علي الظروف والمواقف.
- **التغيير الإداري**: ويختص بإجراء التعديلات في أهداف أو سياسات الإدارة وأساليبها ونظم الحوافز المشجعة للعاملين في المؤسسة.
- **التغيير النظمي**: ويتم داخل المؤسسة ويتناول كل عناصرها وأبعادها سواء في حالة السكون أو التفاعل.
- **التغير التقني**: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة وأفرز تقنيات في التعلم وأساليبه وبنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعليم بصفة عامة والتعليم عن بعد بصفة خاصة وسهولة الحصول على المعلومات والوصول للمعرفة دون عناء وتعب فهي متاحة للجميع.



- مصادر التغيير:

تتمثل مصادر التّغيير في إنتاج التجديدات بإدخال تغييرات ذات طابع ثانوي كاعتماد كتاب مدرسي جديد أو تحسين الإعداد المهني للمعلمين أو إدخال طرائق جديدة في الاختبارات والتشخيص ويبدو أن ثمة مبدأين يتدخلان في هذا المضمار وهما:

- **المبدأ الأول**: يتعلق بكمية الطاقة الجديدة، أو درجة الضغط الذي يُمارس لصالح التغيير بالقياس إلى أحجام النظام الكلية، وضغط البيئة يجبر النظام التعليمي أو الإداري علي التغيير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل الظروف العادية.
- **المبدأ الثاني**: يقول بوجود "عتبة حرجة" شبيهة بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصادي التي يتمّ بلوغها عندما تُستثمر نسبة معينة من الدخل القومي تزيد عن الاستثمارات اللازمة؛ لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته ويفترض أن التربية يجب عليها تخصيص نسبة مئوية من الوقت والموارد البشرية والمالية لأنشطة التحسين والتطوير (البحث، والنمو، والتنمية المهنية المستدامة، والاختبار) التي تتخطى العمليات الجارية قبل أن يبدأ السياق التراكمي للتجديد في التحرك نحو التغيير.

- أهداف التغيير وإدارته:

تصمم وتبحث أية مؤسسة عن التغيير وتضع برامج لذلك، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها وبذلك تتعدد اهداف التغيير التي تجعل المؤسسة تهتم به، ومن هذه الأهداف:

- التعرف على ثقافة العاملين بشأن المفاهيم والدوافع والأهداف التي تتعلق بعملية التغيير.
- توصيف استعداد العاملين واتجاهاتهم بشأن عملية التغيير والأسباب الحقيقية التي تدفعهم لمقاومة جهود التغيير.
- التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات تنفيذها.
- تحديد وتوصيف الأسباب الحقيقية لفشل بعض جهود التغيير، وتحديد متطلبات تحقيق فعالية هذه الجهود؛ سواء بتوفير العناصر الإيجابية أو مواجهة العناصر السلبية.
- تقييم فعالية جهود التغيير على ضوء نتائجها التي تحققت وفق رؤية العاملين المستفيدين منها.
- تحديد وتوصيف مؤشرات تدل على وجود الحاجة إلى عملية التغيير من وجهة نظر المسئولين عن تنفيذها والمستفيدين منها.
- وضع تصور مقترح للإطار العام الذي تتم من خلاله عملية التغيير.

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية.
- تطوير نظم وإجراءات صناعة واتخاذ القرار.
- العمل على تنمية المشاركة في عملية صناعة واتخاذ القرار والرغبة في تعديل سلوك العاملين ليتمكنوا من مواجهة التغيرات التي تحيط بهم.
- تنمية روح الجماعة والتعاون من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة في المؤسسة، وإرساء قواعد الثقة بين العاملين المكونين لها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراع والتعرف على أسبابه لعلاجه.
- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة؛ مما يجعل منها نظاما متجدداً.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو المستمر.
- خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية لتتمكن المؤسسة من تأدية

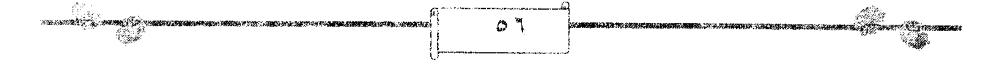


رسالتها ورؤيتها وتحقيق أهدافها المرجوة والمتوقعة والمحددة من قبلها أو من قبل المجتمع.

- البقاء والاستمرار في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط يمتاز بالمنافسة الشديدة.
- تحقيق جودة الخدمة لنيل رضا العميل خاصة والمجتمع بصفة عامة.

وبزلك فالتغيير يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها:

- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.
- الانتشار والتوسع والارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المؤسسة؛ لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة بفعالية.
- تنمية الرغبة في التطوير، فالتغيير يشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشكلات والعمل عل حلها عن طريق إجراء عمليات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل ومن خلال التطوير الشامل والمتكامل.
- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون



التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يقاوم حدوث التغيير.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء، فالتغيير عملية مهمة حيث يمكن المؤسسة من الارتقاء والنمو وتحقيق أفضل معدلات الأداء .
- تطوير وتنمية ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
- التكيف مع البيئة والمحيط الخارجي والداخلي
- تسْعى المؤسسة إلى مدّ جُسُور التّعاون من أجْل رفع كفاءتها وذلك بالتعاون مع وحدات مُتخصّصة لإنجاز أهدافها العامّة.
- تقوم المؤسسة باختبار العاملين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والأهداف التنظيمية.
- تحديد نقاط القوة والضعف وأسباب الصراع؛ بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المؤسسة.
- تحطيم النّمط الإداري التقليدي وتبنّي أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- ضرورة تحصين المؤسسة من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة لمساعدتها على حل المشكلات التي تواجهها بتوفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عملياتها المختلفة.



- أهداف إدارة التغيير:

تسعي إدارة التغيير إلي تحقيق الأهداف التالية:

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها.
- تطوير اساليب المؤسسة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة حماس وقدرات العاملين في المؤسسة في مواجهة مشكلاتهم وانضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة علي الإبداع الإداري ولديها الرغبة فيه.
- زيادة قدرة المؤسسة علي الحفاظ علي أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة.
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

- أهمية التغيير:

يعتبر التغيير أمراً مهما للانتقال من الوضع الغير مرغوب فيه إلى وضع آخر مرغوب فيه ومخطط له ويقاس مدى نجاح المؤسسة بقدرتها على التغيير.

فالمؤسسة الأكثر نجاحاً في المستقبل هي القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا وتشمل النظام ككل. وتظهر الحاجة الملحة للتحول بشكل واضح عند القادة الذين

يدركون ما قد يواجه المؤسسة من مخاطر نتيجة البقاء على الوضع الراهن وبناء على ما يتمتعون به من نظرة استشرافية للمستقبل؛ لذا فهم يتخذون خطوات التغير بناء على رؤيتهم الإستراتيجية وإحساسهم بالحاجة للتغيير.

والمؤسسة التي لا تستطيع تطبيق التغيير بكفاءة لأي سبب تُعد مؤسسة فاشلة بالمقياس الاستراتيجي ولا تستطيع التلاؤم مع بيئة دائمة التغير هي بيئة منظمة العمل المعاصرة.

وبذلك فالتغيير له أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة يمكن توضيحهم فيما يلي:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة وذلك بالتجديد وإظهار روح الإبداع والمقترحات والتحسين واختفاء روح اللامبالاة والسلبية والكسل ويكسر الروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج في المؤسسة.
- التوافق مع المتغيرات حيث يمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، والعولمة لكي لا تجد المؤسسة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المؤسسة.
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة

التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي؛ لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة والرفض للتغيير؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان المميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
- تنمية الرغبة في التطوير حيث يعمل التغيير على التحفيز وتشجيع الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب مثل (عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة).
- حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.



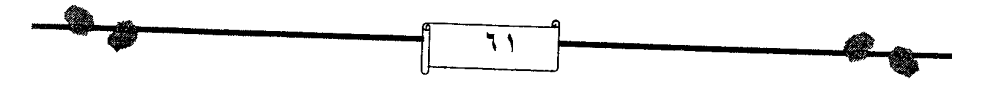
ومما سبق يمكن إبراز أهمية التغيير في:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المؤسسة.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون بنشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير استقرار للعامل وتشجيعه ومنحه مكافآت مادية أو معنوية أو كلاهما.
- التجديد في مكان العمل بتطوير الوسائل والمهارات والأدوات، وتنمية الموارد البشرية عن طريق تطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف، وتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

- مجالات التغيير وإدارته:

يُمكن أن تحدث إدارة المؤسسة عدة تغييرات يمكن تصنيفها في مجالات رئيسة هي:

- **التغيير الوظيفي:** يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل

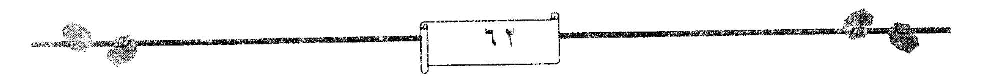


والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قطاع في المؤسسة وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية؛ لذا يجب التعامل معها بعناية فائقة.

وتتمثل مستويات التغيير فيما يلي:

- **المعرفة**: وهى أن يتم التوقف على فكرة أو مشروع التغيير وإبعاده وجوانبه المختلفة المتعددة.
- **التوجه**: بعد التعرف على التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما هو ويصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماسي للتغيير.
- **السلوك الفردي**: حيث تتبنى إدارة العاملين هذا التغيير وتمارسه وتقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانها واقتناعها بهذا التغيير وإصرارها على تحقيقه.
- **السلوك الجماعي**: حيث تقوم مجموعه من العاملين بتبني هذا التغيير والمطالبة والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكاً جماعياً.

- **التغيير الفني:** يأخذ عدة أشكال منها: استخدام آلات متطورة بغرض زيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين جودة المنتج أو حدوث تغيير في تصميم العمل كإضافة مرحلة جديدة أو استبعاد مرحلة أخرى، كما قد يشمل طرق نقل المعلومات وكيفية معالجتها.



- **التغيير الاستراتيجي:** ويهتم بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل؛ لذا يمكن تعريفه بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويشمل الرؤية، الهدف، الرسالة، الفلسفة المشتركة عن النمو والجودة والابتكار وقيم العاملين الخاصة واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويحدث في نطاق عدة عوامل هي (البيئة الخارجية والموارد الداخلية والامكانات والثقافة والهياكل والأنظمة) ويتطلب التنفيذ الناجح له تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط ويشمل هذا المجال استراتيجية المؤسسة والتي تشمل إستراتيجيتها ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

وبذلك فالتغيير الاستراتيجي هو تغيير في قرارات المؤسسة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وتغيير الأهداف المحددة ومثالا عن هذا التغيير تقديم المؤسسة لمنتج جديد أو دخول أسواق جديدة وذلك يتم عندما تعدل استراتيجياتها أو تتبنى إستراتيجية جديدة وبذلك تكون دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي كأن تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع، أو قد تعمل على استبعاد إحدى الوحدات الإستراتيجية أو تضيف أخرى وبالمثل قد تغير واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو الموارد البشرية.

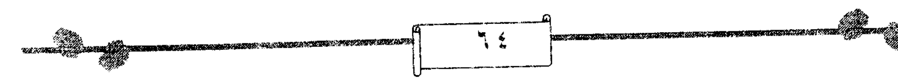
- مستويات التغيير الاستراتيجي:

هناك عدة مستويات للتغيير الاستراتيجي نذكر منها:

- **التغيير الاستراتيجي الروتيني**: ويشمل التغيرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب العملاء (تحديد الأسعار، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين وغيرها).
- **التغيير الاستراتيجي المحدود**: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه.
- **التغيير الاستراتيجي الجذري.**
- **إعادة النظر الكاملة بالتوجه الاستراتيجي.**

وفي إطار كون التغيير حتمياً وتحدياً للإدارة يلزم التعرّف على مطالب التغيير وقواه الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المؤسسة ويتم ذلك باعتماد الوسائل والتكنولوجيا والأدوات المناسبة لتصبح الأحداث وتطورها ينصب في مصلحة المؤسسة من خلال السرعة والخفة العالية في الاستجابة له.

- **التغيير الهيكلي أو البنيوي**: يمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل، العلاقات بين العاملين، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، كما يمس أيضا تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة فيها مثل نظام المكافآت،

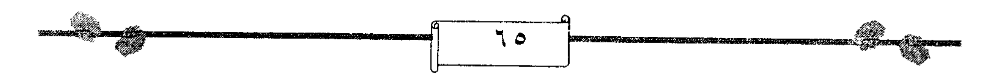


تقييم الأداء ونظم الرقابة وخطوط الاتصال وتدفق العمل.

- **التغيير التكنولوجي**: ويعني إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له، ويشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستخدام تقنيات متطورة لتطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة وتستطيع أن تطور معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت.
- **التغيير الإنساني**: يحاول كل من التغيير التكنولوجي والهيكلي تحسين الجانب التنظيمي بتغيير وضعية العمل ومن جهة أخرى يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك العاملين، فالمؤسسة تمثل أولا وقبل كل شيء نماذج إنسانية وعليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولا مع تغيير العاملين وذلك لأن على العاملين أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين وقادرين على تنفيذها.

ويشمل التغيير الإنساني ناجيتين هما:

- **التغيير المادي للعاملين**: ويتم ذلك بزيادة حجمهم أو الاستغناء عن بعضهم أو إحلالهم بأفراد آخرين.



- **التغيير النوعي للعاملين**: ويتم ذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم.

وأيا كان مجال التغيير فإنه يؤثر على العاملين بطريقة أو أخرى ويأخذ التغيير أحد شكلين:

- تغيير العاملين بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للعاملين وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية والمهنية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية في المؤسسة.

- مجالات إدارة التغيير:

وتشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسين هما الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو التالي:

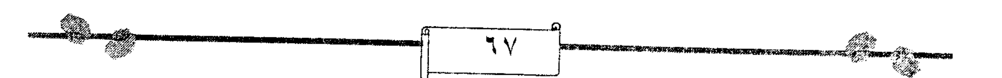
- **الجهود الرامية لإعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي**: وتتضمن إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة بما فيها: التنظيم الرسمي، الجدول، الأدوار الوظيفية...الخ وتتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في عمليات وأنظمة المؤسسة المختلفة والمتعددة.



- الجهود الرامية إلي إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة:

وتتضمن إحداث التغيرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، القيم، الدوافع، المهارات، العلاقات التنظيمية؛ مما يؤدي إلي تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني وينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات وأنظمة المؤسسة المختلفة.

وما سبق يوضح أن جهود إعادة بناء النسق باعتبارها تستند علي العلاقات بشكل رئيس؛ فإنها تتطلب تدخل مباشر لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ورجة التكيف لدي الأفراد والجماعات نحو التغيير وتساعد العاملين علي مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التنفيذ والتطبيق، فقادة التغيير يركزون علي الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم علي الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم علي إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسة ويتغلبون علي القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء، هذا إلي جانب تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني؛ مما يوفر الدعم والمساندة ويرفع من مستوي الطموح والتوقعات والإنجازات.



- عناصر التغيير:

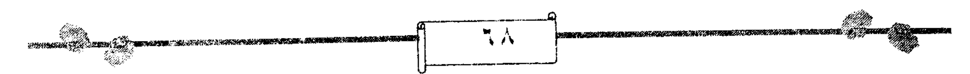
هناك عناصر رئيسة تؤدي لحدوث التغيير يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

- **موضوع التغيير**: ويقصد به الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- **المغير**: وهو الذي يطالب بعملية التغيير وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو أساس تقوم به وعليه عملية التغيير.
- **المؤيد للتغيير**: وهو الذي يؤيده ويقدم دعم ومساعدة لعملية التغيير بالمساهمة فيها أو المطالبة بها.
- **المحايد**: وهو لا يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.
- **المقاوم**: وهو الذي يرفض ويقاوم التغيير ويسعى لإفشاله والقضاء عليه أو تأخيره أو تشويهه.
- **مقاومة المقاومة**: ممارسات يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوهم؛ لترويض المقاومة، أو إجهاضها، أو القضاء عليها.

- مراحل التغيير وإدارته:

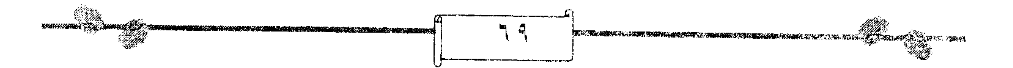
يبدأ التغيير من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي ويأخذ في إحداث تأثيره بمروره في المراحل التالية:

- **الضغط والإثارة**: وتبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في



مستوياتها العليا؛ لتهزّ بنيان المؤسسة هزّاً قويا، تجعل المسئولين في وضع يقبلون معه للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم وفي أنفسهم أيضاً.

- **التدخل وإعادة التوجيه**، عندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء، فإنه يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى تعرُّف الإدارة العليا على المشكلة وتجد تلك الإدارة لها الحل المناسب وغالباً ما يحاول المدراء أن يأخذوا حلولاً رشيدة ويلوموا مجموعات العمل ويُبعدوا الملامة عن أنفسهم؛ لذا يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، الّتي تقوم بعملية إعادة التوجيه، يجري تشجيع الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية.
- **التشخيص والتعرُّف (التمييز)**: وتأتي بعد عملية "الضبط" والمعايرة وإعادة التوجيه وعلى مستوى الإدارة العليا، فإن إعادة التوجيه، والقضاء على أسباب المشكلة يبدأ بالحركة نحو الأسفل وبطريقة تدريجية عبر التنظيم الهرمي لتصل إلى كافة مستويات التنظيم ويتم المشاركة فيها لصناعة واتخاذ القرار لتقبل التغيير.
- **الاختراع والالتزام**: وفي هذه الحالة يتم تطوير حلول فاعلة والمحافظة على الالتزام الكامل؛ لتطبيقها.
- **التجريب والبحث**: وفي هذه المرحلة لا تكون مصداقية القرارات التي

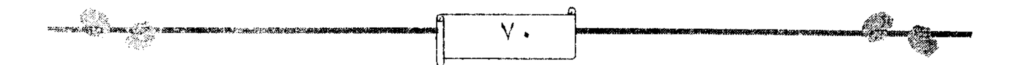


اتُّخِذت هي الحل النهائي بل تصبح القرارات جزءً من قوة التنظيم نفسه، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها ولتصبح نهائية، فهذا أمر يحتاج إلى إثبات وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

- **التعزيز والقبول**، حيث يتم تعزيز القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة.

وهناك من يري أن مراحل التغيير تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة الإعلام**: وفيها يتم إخبار المرؤوسين بنية المؤسسة في إدخال التغيير؛ مما يساعد علي تطوير الإحساس بالثقة لدى المرؤوسين فيها.
- **مرحلة المشاركة**: وفيها يتم إشراك المرؤوسين ويشجعوا على المداخلات، فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ؛ مما يسهم في زيادة الثقة بالمؤسسة وبالتغيير ويشعل روح الحماس لديهم.
- **مرحلة الاتصال**: وفيها تتم مناقشة الاستراتيجيات ومناقشة الخطط وتفعيلها.
- **مرحلة التسهيل**: وهي فترة التنفيذ بمساعدة قائد التغيير؛ للحصول على أعظم الفائدة من خلال خبرته العملية.
- **مرحلة المعلومات**: وفيها تحدث لقاءات دورية وغير رسمية بين القائد والمرؤوسين للحصول على التغذية الراجعة.



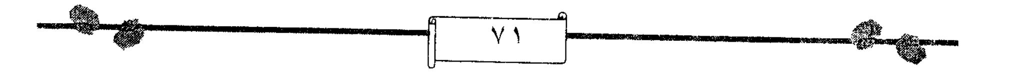
- **مرحلة إعادة الالتزام**: ويتم فيها تقويم التقدم في مشروع التغيير، كما يتم إجراء تعديلات من أجل تحسين مستواه.

وبذلك تحتاج عملية التغيير إلى سياسة ناجحة للترويج، إذ يجب الترويج لمفهوم التغيير على كافة المستويات والاتجاهات سواء أكان التغيير في اتجاه الاتصال الأفقي بين العاملين أو في اتجاه الاتصال الهابط نحو المرؤوسين أو في اتجاه الاتصال الصاعد نحو الإدارة العليا وذلك على أساس أن إطلاق فكرة جديدة للتغيير بنجاح ووجود أحدث الأنظمة الآلية وأنظمة معالجة المعلومات والتي تمكن المؤسسة من قياس الأداء والإنتاجية لزيادة فعاليتها والتكيف مع المعطيات الجديدة للاستمرار في تقديم خدمة متميزة للعملاء.

وهناك عدة نماذج قدمت بهدف توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات ومن أهم هذه النماذج النموذج الذي قدمه كيرت لوين (*Kurt Lewin*) الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع يعُد عملية تتضمن ثلاثة مراحل رئيسة:

- **مرحلة الإذابة:**

وهي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام في المؤسسة وبمدى استعدادها لممارسة التغيير، ولا شك أن نجاح عملية تغيير النظام في المؤسسة يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي، النفسي للتغيير.



وتستهدف هذه المرحلة إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات التي يتم الاستعداد لإحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاهها فقد تحدث في بيئة المؤسسة وأنها لا تمس مصالحهم بسوء وهنا يتم إبراز وتوضيح الفائدة التي قد تترتب على التغيير والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة وكذلك البدء في تغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها؛ بما يشجع العاملين على قبول التغييرات المتعلقة بهم مباشرة؛ لذا ففي هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والسلوك السلبي والممارسات التي يمارسها العاملين داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند العاملين لعمل شيء ما، ثم تقوية الشعور لديهم بأهمية استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة العاملين والمدراء ويطلق على هذه العملية الإذابة حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له العاملين والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف.

ومن بين أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشكلات التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أنها أشياء غير مرغوب فيها.



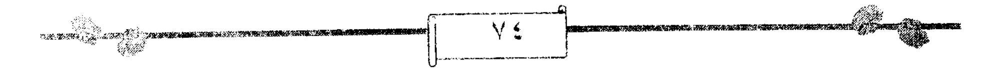
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشكلات وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في المستقبل.
- نقل العامل من بيئة العمل التي تشجع على التصرف السيئ أو النقل لأحد الأقسام أو إرساله إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المقصودة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت مثلاً: التأخير والغياب، فالتغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلا تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة. فتفكيك أو إذابة الموقف يُسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشكلات تحتاج إلى تغيير ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشكلات يمكن إجراء مقارنة أداء بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة بشكل جاد وإجراء بحوث ميدانية داخل العمل عن درجة الرضا الوظيفي وتغيير قيم العمل ومشكلات العاملين وإجراءات العمل والإنتاج والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

ومما سبق فأي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المؤسسة، ففي هذه المرحلة ينبغي أن تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء



لتلقي التغيير بالقبول والرضا وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة ورائه وتعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المؤسسة وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي: الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من المجهول والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد نتيجة هذا التغيير أو رسوخ العادات والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المدراء أو العمال من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء تغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير يجب أن نعمل علي إذابتها ويكون ذلك عن طريق تغيير اتجاهاتهم وقناعتهم نحو التغيير؛ لذا تقوم الإدارة بما يلي:

- إثارة انتباه المدراء والعاملين إلى المشكلات التي تواجههم والتي تعوقهم عن التقدم في العمل، كما تثير انتباههم إلى التغيرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها.
- تطلب من العاملين البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشكلاتهم وتثير فيهم روح المشاركة في حل ما يواجه المؤسسة من مشكلات وما تحتاجه من تغييرات وأثناء ذلك تشجعهم على الابتكار والتحرر من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة بالفعل.
- التوصل معهم لحلول مبتكرة وجديدة تؤدي لحدوث التغيير المناسب.



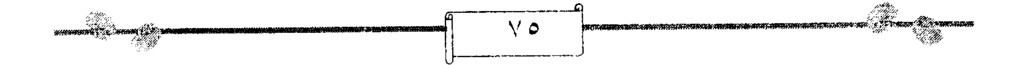
- إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسئولون عنها وعن نجاحها.

وتتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

- مرحلة التغيير:

تعني التدخل الذي يقوم به القائم في التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وينظر بعضهم إلى هذه المرحلة ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل فرد من العاملين وكل جماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من السلوك والتي تساعدهم علي مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأحسن والأفضل؛ لذا يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى العاملين البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة.

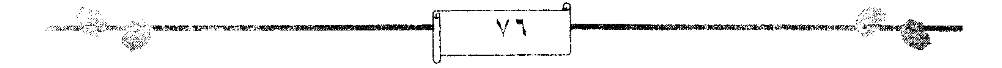
ويتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام وكذلك الهياكل



الموجودة في الوقت الحالي، الأمر الذي يتطلب ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها وأيضا يجب عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، فذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير؛ مما يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يُعد تغييراً محدوداً طالما يتضمن مجموعة محددة من العاملين، وعلى العكس من هذا فالتغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من العاملين قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية العاملين لاتخاذ القرارات؛ لذا يجب فهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً قد تستغرق شهور أو سنوات لتكون التغييرات في موضع التنفيذ.

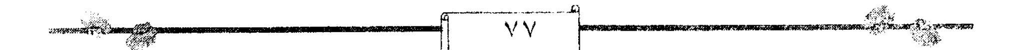
وبذلك يتضح لنا أنه بعدما أصبح المدراء والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية بل ربما ناقمين عليها يأتي دور التدخل الواقعي حيث يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.



وينتج عن هذه العملية مجموعة تغييرات مخطط لها في المؤسسة ويواكب هذه المرحلة عملية تدريب للعاملين على هذه التغييرات الجديدة بهدف تغيير سلوك العاملين برفض الممارسات القديمة واكتساب الممارسات السلوكية الجديدة، كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم. ويتم هنا البدء في إنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز وتنفيذ التوجهات أو التطورات الجديدة

- مرحلة إعادة التجميد:

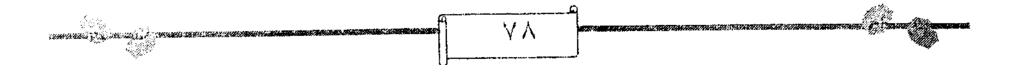
كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، فهي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغيير في أساليب العمل والسياسات والإجراءات واكتساب العاملين والمؤسسة أنماط جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته إذ أنه لا



يكفي إحداث التغيير، بل يلزم حماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه بالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين فيه وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جدا إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتغيير.

ومما يُساعد في تثبيت التغييرات التأكيد عليها في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في ممارسات فعلية بمساعدة العاملين في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة؛ مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارسات السلوك الجديد وضرورة العمل على تعزيز السلوك الإيجابي؛ ليستمر العاملين في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير؛ لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة أنماط السلوك الجديدة للأفراد الانسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره.



فبعدما تم التوصل لنتائج جديدة والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوك جديد، يحتاج الأمر إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا يسمى بإعادة التجميد ويتم من خلال:

- الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
- بناء نظم حوافز تشجع التطوير وتكريم العاملين المساهمين في ذلك.
- إنشاء أنظمة للاقتراحات؛ لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشكلات التغيير.

وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة وتنتقل المؤسسة نقلة حقيقية لا نقلة متوهمة خيالية.

ومن خلال العرض السابق لمراحل التغيير يمكن أن تشير إلي أن التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي لوضع جديد وهذه المراحل هي:

- **تشخيص الوضع الحالي:** هي أول مرحلة من مراحل التغيير، يتم فيها دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة، وفعالية الاتصال،...، وبهذا يتم رصد كل نقاط قوة وضعف المؤسسة وتشخيص وضعها الحالي.

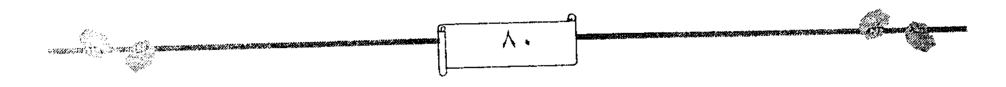




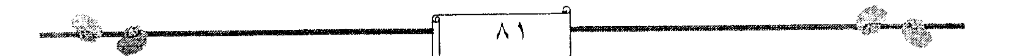
- **تحديد المشكلات الحقيقية**: بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين هذه المشاكل وعوارضها. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.
- **تخطيط برامج التغيير**: تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المؤسسة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات أي الجوانب التي تحتاج المؤسسة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومن تم متابعة العملية وصولا إلى باقي الجوانب في المؤسسة، كما تشمل أيضا هذه المرحلة عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضا وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسئول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.

وهناك من حدد هذه المراحل فيما يلي:

- **فترة الإعلام**: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغيرات الخارجية، بواسطة جمع ومعالجة المعلومات التي حصلوا عليها.



- **فتـرة رد الفعـل:** تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، ويوجد اختلاف بين المؤسسات في التعامل مع التغير. فتوجد الإدارة البطيئة، والإدارة السريعة، الإدارة النائمة والتي ليس لها نظام محدد تسير عليه.
- **فترة التصميم:** وتبدأ عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة حيث يتم اللجوء إلي مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسية الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرار.
- **فترة التنفيذ:** يتم فيها تجسيد وتطبيق الإجراءات التي تم اتخاذها، أي تحويل الخطط لأفعال في الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكارزماتية للمدراء والمرونة الداخلية ومختلف الحوافز.
- **فتـرة التـأثير:** وفيها يتم تقييم مدي التأثيرات الناتجة عن تطبيق الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع التغيير، وهذا يعني الحكم علي ما تم تنفيذه، فعند التخطيط يجب مراعاة التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها- المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير- المقاومة المتوقعة للتغيير- تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.



- **تنفيذ التغيير:** بعد المرور بكل ما سبق، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين منفذي ومدراء التغيير وبين العاملين وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم ليساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير.

ومن جهة أخرى، يجب على المدراء أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحيانا أن تساعد المدراء على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير ونقاط الضعف فيه وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مدراء أو عاملين. كما يدخل ضمن مرحلة التنفيذ تغيير ثقافة المؤسسة وما سيتم تغييره هنا هو سلوك الأفراد، المحيط الداخلي للمؤسسة مادياً مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافئات بربطه بالأداء، وأيضا اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع.

- **المتابعة والتقييم:** لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع



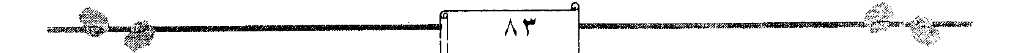

والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه بالفعل وإجراء التعديلات اللازمة لمعالجة الانحرافات.

ومن خلال ما سبق فإدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلي وضع أخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي إدارة جهود التغيير التنظيمي تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي والرغبة الجادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام لإستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية؛ مما يتيح للقيادة دور بارز وفعال في التغيير بتحديد طريق لسيرتها وإيجاد طريق للتغيير حتى وأن لم يتم تحديد وضع مستقبلي لها.

- أساسيات إدارة التغيير:

أما أساسيات إدارة التغيير يمكن أن نوضحها في النحو التالي:

- **تغيير الفكر الإداري**: يجب أن يتم تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية من خلال هيكلية الوظائف بإيجاد مسؤوليات مشتركة والربط بين الحوافز والأداء الجماعي وإعادة تنظيم أماكن العمل وتقييم إجراءات بشكل يمكنهم من التعاون في الوظائف المختلفة.
- **تغيير الثقافة السائدة**: تغيير نمط التنظيم الإداري ليعتمد على وجود



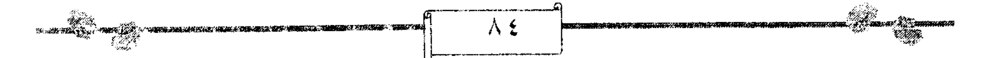
جماعات مسئولة عن كامل العمليات لتحقيق رضا العملاء.

- **تشجيع المسؤولية الجماعية**: وذلك بإيجاد تداخل في المسؤوليات واتساع نطاقها وتقليل المسميات الوظيفية وربط المكافآت والحوافز بأداء الوحدة ككل وتغيير تصميم أماكن العمل بشكل يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين وتجريب أفكار جديدة وإعادة تصميم إجراءات العمل لمشاركة الوسائل والأفكار في تحسين العمل وإشراك كافة المتأثرين بالقرار في عملية اتخاذه وتتعرف الإدارة على احتياجات العاملين لضمان التعاون فيما بينهم.

- خطوات إدارة التغيير:

تمر خطوات إدارة التغيير بمجموعة خطوات تُبرز مدى ما يمتلكه القائمين على التغيير من مهارات أساسية للقيام به، فحسب الدراسات التربوية هناك أربع خطوات يمر فيها التخطيط لإدارة التغيير وهي:

- **المبادأة**: وفيها يتم تحديد الأهداف بوضوح ووضع جدول زمني لتحقيقها على فترات أو مراحل مع التعرف على أفضل سبل تحقيق تلك الأهداف ويقصد بالمبادأة، التعريف بالتغيير وذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: أين كنا؟ أين نحن ذاهبون؟ أي أن هذه الخطوات تلقي الضوء على أبعاد التغيير وآثاره وكيفية إحداثه.



- **التطبيق**: وفيها يتم تنفيذ برنامج العمل المتفق عليه لتحقيق أهداف التغيير وغاياته، ولكي يتم تطبيق التغيير بصورة سليمة، فلابد من إعلام جميع العاملين بإجراءاته ومراحل تنفيذه واتجاه كل مرحلة من مراحله.
- **الاستقرار والاستمرارية**: وهما ضروريان في الحياة التنظيمية، فالمؤسسة بتنظيمها يجب أن تحقق التوازن بين ميكانيزمات الاستمرار والثبات لتحقيق التوازن الدينامي فيها.
- **التشخيص**: ويتضمن محاولة التعرف على ما قد يوجد في طريق التغيير من معوقات ومشكلات، خاصة تلك التي ترتبط بالعناصر البشرية والمادية بالإضافة إلى تحديد درجة التحسن في النتائج في إطار المعايير المحددة.

ويعتبر التخطيط للتغيير عملية مستمرة وليس نشاطاً وقتياً ويتضمن تجميع البيانات وتحليلها وتقويمها وتشخيصها وتغذيتها، مع وضع جدول زمني للعمل، وتقدير الاحتياجات المجتمعة ومعرفة الموارد المتاحة ودراستها ووضع البدائل وبناء الاستراتيجيات لاتخاذ القرارات.

- خطوات تنفيذ التغيير:

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب التركيز على الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة وذلك بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح وتذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن



دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع ومن جانب آخر الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، فهي ليست دائما سلبية وإنما لها جانب إيجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه.

وعند تنفيذ التغييرات المحددة يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مقاومة الأفراد وهنا يجب الاستماع لأسباب رفض التغيير وإرضاء العاملين بطرق يرونها أنسب لهم ولحل مشكلاتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

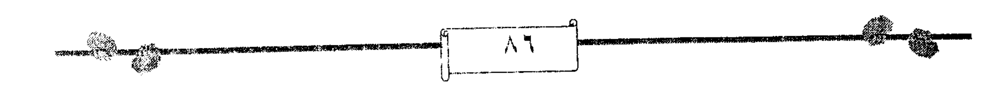
ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التغيير فيما يلي:

أولاً: مرحلة وضع الخطة ويتم من خلالها:

- تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه المؤسسة في كافة المستويات.
- جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشكلات.
- تحديد المستهدفون من عملية التغيير.
- تحديد خطة تنفيذ التغيير والمدة الزمنية المرتبطة بمراحل التغيير.

ثانياً: مرحلة الإعداد ويتم خلالها:

- تشكيل وتدريب فريق العمل على برامج تدريبية تستهدف رفع المهارات الفردية والجماعية في الاتصال.
- الاتصال المستهدفون من عملية التغيير المقترح ليكونوا على علم به.
- شرح أسباب التغيير فالأفراد يرغبون في معرفة الأسباب التي تقف



وراءا ضرورة القيام بالتغيير وتحديد الجوانب الشخصية المرتبطة به؛ لتشجيع العاملين على المبادرة نحو الاتجاه الجديد للمهارات.

- تقديم معلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه والمدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة وتوضيح أثره على المعنيين
- المقابلات مع المدراء والعاملين لجمع البيانات ومناقشتها وتحديد البدائل واختيار البديل الأمثل.

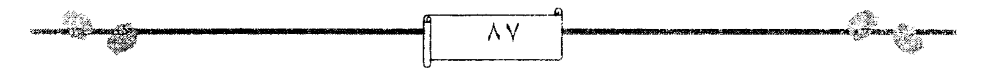
ثالثا: مرحلة التنفيذ: ويتم من خلالها تطبيق البرنامج الزمني وإدارة خطة التغيير التي تم الاتفاق عليها؛ لتصبح أساليب العمل الجديدة هي أساليب العمل المعتادة في المؤسسة بصفة نهائية.

رابعا: الرقابة والمتابعة: للسيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين لابد من وضع أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من انتظام ودقة الأعمال ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها وتعتبر مرحلة الرقابة.

خامساً: المرحلة النهائية للتغيير: وفي هذه المرحلة يتم تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ التغيير.

- متابعة وتدعيم التغيير:

إن عملية تنفيذ برامج التغيير ما هي إلا بداية لتحقيق أهدافه.

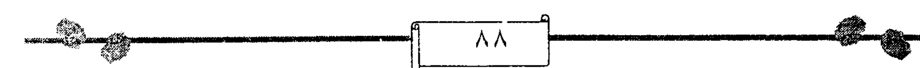


فلضمان نجاحه يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة، المراقبة، والتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لمعدل نمو المشروع بالاستعانة بمقاييس كمية أو الإحصاءات فيما يتعلق بالجانب المالي وأيضا مؤشرات غير كمية مثل جودة المنتج، مدى رضا العميل والعاملين بالمؤسسة، ثم القيام بمقارنتها مع التنبؤات أو النتائج المتوقع الوصول إليها، فإذا لم تتطابق معها فعلى المنفذين إدخال التعديلات الملائمة وتتم عملية المتابعة والتحسين باستمرار لتتمكن المؤسسة من تحقيق النتائج المرغوبة والمستهدفة والمتوقعة من قبل المؤسسة.

- خصائص التغيير وإدارته:

تتميّز عملية التغيّير بعدة خصائص يجب إدراكها، ويُمكن إجْمالها فيما يلي من خصائص:

- **التكامل أو التوافقية**: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل فيما بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع احتياجاتها، لأنها ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من العاملين بل تقوم على الرّضا المتبادل لما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين.
- **المشاركة**: لتكون عملية التغيير بيئة أمنة ونضمن استمرارها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون بالمشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.



- **الواقعية**: يجب علي المؤسسة أن تدرك أنّ عملية التغيير تكون في حدود مقدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- **القدرة والفاعلية**: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحريّة لاتخاذ وصناعة القرار؛ من أجل توجيه العاملين داخل المؤسسة وإجرائه على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- **الغائية**: إنّ عملية التغيير داخل المؤسسة فعل واعٍ ومقصود بعيد عن العبث يستهدف:
  - إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمْجه داخل المناخ العام للمؤسسة بصفته عنصراً فاعلا لا عامل هدم.
  - إنّ قبول عمليّة التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المؤسسة؛ مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة في الكيان الإداري.
- **الشرعية القانونية**: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعيّة شرعيّة قانونيّة من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنّها تتبنّى المبادئ الأخلاقيّة السّائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرار على ترْسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق النجاح والمكاسب للمؤسسة.
- **الإصلاح**: من مهام عمليّة التغيير الإصلاح والذي يعني العمل على الحفاظ



على بنية المؤسسة بحمايتها من كلّ ما يضرّ بها والسّعي لإصلاح كلّ ما طرأ ويطرأ عليها من خلل.

المسؤولية: وهو مُستوى الإدراك العميق لَما سينتج عن عملية التغيير من تبعات، إذْ يجب دِراسة كلّ خطوات التغيير قبل صناعة أو اتخاذ أيّ قرارٍ، فأيّ تغيّير يجبُ أنْ يُوفّر مكاسبَ للمؤسسة لا أنْ يضعها في دوّامة من الخسائر المستمرة أو المؤقتة.

- **الإبداع**: هذه الخاصيّة صِفة مُرتبطة بالمؤسسات المُعاصرة التّي تتبنّى مَنهج التغيير للحفاظِ على قدراتها وإمكاناتها؛ لذا يلعب التغيير دورًا أساسياً في غرْس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المؤسسة، بما أنه يعْمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسْعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمسْتوى المعْرفي للعاملين.

- **امْتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث**: كثيراً ما تعْصف بالمؤسسة أحداثٌ تهدّد كيانها وتنذر بزوالها، حيثُ تتصادمُ مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر وهنا يجب على السّلطة أنْ تتكيّف بسُرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنّب المؤسسة الصّدام الذّي يؤدّي إلى دمارها بل إنها تمْسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حِفاظاً على المؤسسة ومَكاسبها.

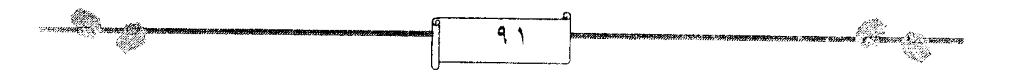


وبذلك تتميز عملية التغيير بعدد من المميزات، ومن أهمها أنه:

- **أمر حتمي**: فالشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير، ذلك لأنه أمر حتمي وضروري وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء والدنيا إلى فناء، فقد قال الرحمن تعالي في عروس القرآن: " **كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ، وَيَبْقَى وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ، فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ**". (الرحمن: ٢٦-٢٧).

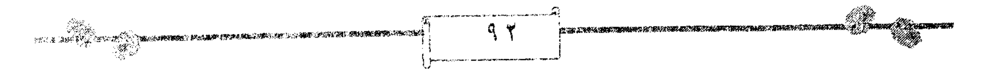
ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناءً، فالعصر الذي تحي فيه المؤسسات الآن عصر مليء بالتغير والديناميكية في كافة المجالات: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، قانونية..؛ مما جعل الكثيرين يطلقون عليه"عصر التغيير" وهذا التغير أصبح كالمد العارم يجتاح كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المؤسسات حتمية التغيير سواء أكانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المؤسسات بأن تتغير أو تزول.

- **حركة تفاؤلية**: أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة وأن المؤسسات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي الذي تكون عنده في فترة زمنية محددة نحو الوضع المستهدف والذي تأمل الوصول إليه



في المستقبل، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

- **عملية مستمرة**: هناك قاعدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحدث بتخطيط مُسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون سيره منظماً كجريان الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئاً أو سريعاً، جذرياً أو تدريجياً، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار ذلك أن المؤسسات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"؛ لذا فعلى المؤسسات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر وعلى المدراء أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لا نهائية لها وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى وبما ان حدوث التغيير في المؤسسات يتم على نطاق كبير فلا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة وكونه عملية مستمرة فهو مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.
- **التغيير عملية شاملة**: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يُساير مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار؛ لذا يتعامل التغيير مع المؤسسة بكاملها باعتبارها نظاماً متكاملاً، فالتغيير



استراتيجية تدير المؤسسة بأكملها ويسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وبذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعد تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المؤسسة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المؤسسة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فأي تغيير في أحد أنظمتها أو عناصرها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل وما شابه ذلك له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فعلي سبيل المثال تغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد الأنشطة والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمؤسسة.

وبذلك فلا يمكن اعتبار التغيير إيجابي ناجح ما لم يتصف بخصائص معينة تُعد في مجموعها مؤشراً حقيقياً له حيث يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المتميزة.

وهذه الخصائص تتمثل في كونه تغيير:

- معروف الأهداف والوسائل.
- ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.



- ضمن ضوابط وتوجيه صحيح كي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
- يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- يرفع مواقع الضعف والخلل السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل إيجابياتها.
- يكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

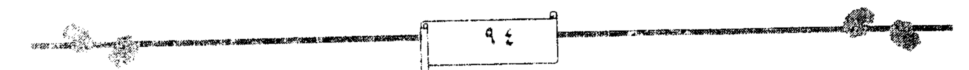
- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها منها،

- **الإستهدافية**: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- **الواقعية**: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- **التوافقية**: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.



- **الفاعلية**: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، آي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة**: تحتاج إدارة التغيير للتفاعل الإيجابي والسبيل لتحقيق ذلك المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر به وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية**: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح**: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى إنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من خلل في المؤسسة.
- **القدرة على التطوير والابتكار**: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: فإدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكن تتوافق وتتكيف معها.

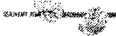


- أشكال التغيير:

هناك عدة أشكال للتغيير وذلك حسب معيار التصنيف فيما يلي:

- **التغيير الجذري الشامل**: يشمل كافة قطاعات المؤسسة وجوانبها ويحتاج إلي إدارة فاعلة وقيادة حديثة للتغيير وهو يتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة. وبذلك فهو تغيير يشمل كافة جوانب المؤسسة دون حصر أو استثناء، أي يتناول المؤسسة بكاملها، كما أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المؤسسة، فتصبح مختلفة بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير مصيري؛ لذا يطلق عليه مسمى: "التغيير الثوري" لأنه يحدث ثورة داخل المؤسسة بشكل يغير ملامحها كلياً وجذرياً؛ لذا لا يتصف بالبطء وإنما يكون تغييراً سريعاً، ومن أمثلته:

- **إعادة الهندسة**: تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسين كبير في الأداء، وإعادة الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء ولكن كما يشير المصطلح تعني البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء الأشياء والمؤسسات التي تستخدم هذا المدخل تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.




- **التغيير الجزئي**: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في هذا النوع أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم في المؤسسة ويقلل من فعاليته بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة؛ مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج والتسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماته.
- **التغيير الجزئي التدريجي**: وهو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المؤسسة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المؤسسة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجيا في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمؤسسة ومن أمثلته نذكر:

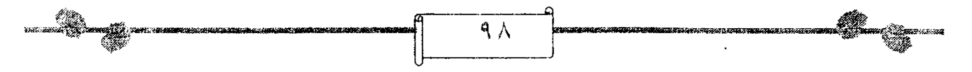
- **التطوير التنظيمي للمؤسسة**: محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين وهيكل المؤسسة ومهامها والتكنولوجيا المستخدمة؛ بهدف زيادة فعالية التنظيم في المؤسسة وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عملياته وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضا باسم: "التنمية التنظيمية".





- **التطوير الإداري للمؤسسة**: وهو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً..؛ لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمؤسسة ويتضمن هذا الفريق المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارة الوسطي والمشرفين وفقا لتغيير مخطط وهادف بطريقة علمية، ويعرف باسم "التنمية الإدارية" وتستهدف برامج التطوير الإداري تنمية المهارات القيادية للمدراء وتنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير طاقات الإداريين الحاليين بل تمتد لتشمل تهيئة مدراء المستقبل وتسليحهم بقدرات إدارية تمكنهم من تولي مناصب قيادية مستقبلا.
- **التدريب**: عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين لتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية ويلعب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم؛ مما يساعد على تحقيق أهدافها والوصول بالأداء الإنساني في العمل لأقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة.

- **التغيير بحسب الشكل القانوني**: هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها



تغيير الشكل القانوني للمؤسسة ويختلف شكله إذا ما كانت المؤسسة قطاع عام أو قطاع خاص، أو أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات ومن أشكاله بحسب الشكل القانوني نذكر ما يلي:

- **تغيير الملكية من قطاع عام إلى ملكية قطاع خاص:** وهو ما يطلق عليه "الخصخصة" وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تشجع على الإصلاح الجذري اقتصادياً مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، فالخصخصة تعتبر جزء من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام، والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (قطاع عام) لملكية القطاع الخاص.
- **تغيير الملكية من قطاع خاص إلى ملكية قطاع عام:** ويتم ذلك سواء بالحراسة أو التأميم وهو نمط من أنماط التغيير ألقصري، الاجباري أو الاضطراري ويحدث عندما تفرض الحراسة على المؤسسة؛ لصالح طرف من الأطراف أو بقرار من المدعي الاشتراكي.

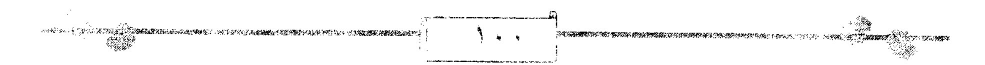
أما التأميم فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة وبمقتضاها تتحول المؤسسة الخاصة من خلال نزع ملكيتها إلى ملكية الدولة.

أما الخصخصة فتحويل المؤسسة من عامة لخاصة تشوبه صعوبات كثيرة بعد أن ضعفت الكفاءات وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

- **التغيير في ملكية المؤسسة بالاندماج أو الاستحواذ:** تدعو التغيرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة وإيجاد صيغ من التعاون بين المؤسسات بدلاً من التنافس والتطاحن من أجل السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة فظهر ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظلال القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الاستراتيجية شيوعاً ما يسمى بالاندماج والاستحواذ وكلاهما يغيران في شكل ملكية المؤسسة.

فالاندماج يعرف بأنه "اتحاد مصالح بين مؤسستين أو أكثر، وقد يتم الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بينهم؛ لظهور كيان جديد أو قيام أحد المؤسسات بضم مؤسسة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وقد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لاإرادي".

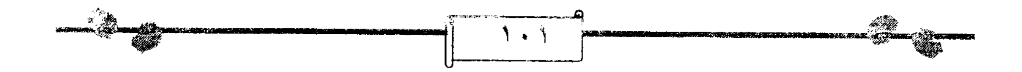
أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج اللاإرادي يطلق عليه أحياناً الاندماج العدواني خارج الخطوط التقليدية ويحدث عندما تسيطر إدارة



منظمة قوية وناجحة على مقدرات مؤسسة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

- **التغيير بحسب مصدر التغيير:** يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

- **التغيير المتعمد:** يكون صادر من السلطة الداخلية للمؤسسة وينسب إلى دور المدير وأنشطته في صنع واتخاذ القرار، فالتغيير هنا هو البديل الذي أختاره، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.
- **التغيير المفروض:** يفرض التغيير حرفيا على المؤسسة بقوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المؤسسة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المؤسسة وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المؤسسة بعض سياساتها الإدارية؛ لتساير بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الأجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثر بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.



- **التغيير ألتكيفي**: هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية وليس مفروضا من السلطات الخارجية وإنما يحدث بناءاً على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه ويحدث التغيير ألتكيفي بسبب: (تطوير بعض إجراءات العمل - جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة- مواجهة موقف استثنائي - الاستفادة من فرص مواتية).

- مقاومة التغيير:

التغيير ليس عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا التي يمكن الحصول عليها من هذا التغيير بالامتناع أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظاً على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير وهذه المقاومة ليست دائما عملا سلبياً بل فيها ايجابية كثيرة وتتمثل عندما يكون المقترح من التغيير سلبياً لكن مقاومته يصب في مصلحة المؤسسة.

وبذلك فيجب على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب العاملين المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم؛ لعدم استعدادهم لقبوله، فعلى

الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات- إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعليته ومستقبله ومدى الالتزام به وهذا يتطلب جهوداً كبيرة وتحضير متقن للعملية التغيرية لإقناعهم بجدواه وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله و تتبناه.

ومما سبق يتوقف حدوث التغيير بالدرجة الأولى على قبول العاملين له وتعاونهم على إتاحة الفرصة لنجاحه باعتبار الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لأي نشاط داخل المؤسسة- إلا أن البعض قد يعمل على مقاومته حيث يفضل الإبقاء على الوضع الراهن مهما كلفه الأمر.

- ماهية ومفهوم مقاومة التغيير:

هناك من يُعرف مقاومة التغيير على أنها:

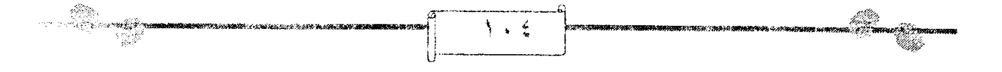
- مجرد الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، ويذهب آخرون إلى أبعد من الامتناع، بقولهم أن مقاومة التغيير هي القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.
- استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.
- رد فعل العاملين تجاه التغيير وهي ليست سلبية دائما، فقد تكون



تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.

- صدور ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد للإبقاء علي الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وارتاح لها ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة.
- سلوك منظم يستهدف تأخير وإعاقة أو منع تنفيذ التغيير المقترح وتصويره بأنه عمل سلبي.
- كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحدث أو التي حدثت بالفعل في المؤسسة؛ لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم وقد تكون مقاومة العاملين علنية فيبادر الرافض بمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقته للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أو الاستقالة...) وقد تكون المقاومة مستترة إذا أدرك الرافض أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشكلات للآخرين أو لا توجد له نقاط قوة تساعدهم على إعلان رفضه (كالانسحاب، التغيب، التمارض...).

وما سبق من مفاهيم يوضح لنا أن مقاومة التغيير تعني أو تتمثل في مقاومة أي شئ يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به، تعبيراً عن تجنب



مواجهة عملية التغيير والتي قد تظهر علي مستوي فردي أو جماعي.

- أسباب مقاومة التغيير (معوقاته):

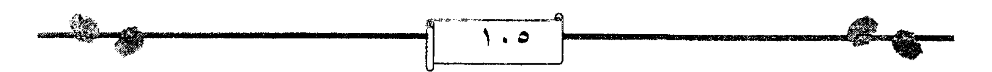
من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر:

- **مصالح شخصية مكتسبة**: يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم التغيير لان مصالحه تصبح مهددة كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يبتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية.

- **أسباب نفسية**: فالإنسان عادة يميل إلى المحافظة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح ويقاوم التغيير خوفاً من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام.

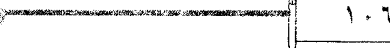
- **قلة إدراك العاملين للتغيير**: إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.

- **طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه**: ويرجع سببه إما عدم إشراك العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل فيما بينهم وبين الادارة أو مقترحي التغيير وقادته.



وحدد أخر الأسباب التالية:

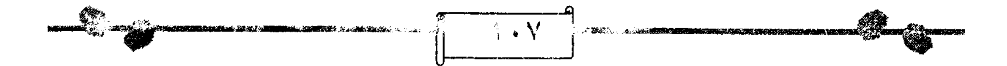
- علاقات تقليدية قائمة بين المسئولين من جهة ونقابة العمال أو بعض العاملين من جهة أخرى، فالطرف الثاني ينظر للتغيير على انه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها والتغيير الحقيقي يتمثل في حصولهم على نتائج فورية في مقدمتها زيادة الدخل والاستقرار.
- عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للعاملين والمؤسسة.
- عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، بسبب عدم إعداد العاملين لقبول هذه العملية.
- الغموض الذي يميز التغيير لدى العاملين من حيث الكيفية والهدف والمجال وهذا يدخل الشك في نواياهم ضد قادة وعملية التغيير نفسها.
- بعض أفراد المؤسسة يرى أن التغيير مفيداً للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية.
- قد يشعر البعض من أفراد المؤسسة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لان التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعاً منهم خاصة إذا كان مفروضاً عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.
- السرعة الشديدة في إحداث التغيير، وارتباطه بتهديدات وظيفية.



- الخوف من تحمل أعباء إضافية أو أنه يتطلب مهارات وقدرات جديدة وهم يفتقدونها مقابل عائد اقل.
- يرى البعض أن التغيير فكرة جيدة ولكن نتائجه قد تكون عكس المتوقع منه.

مما سبق يتبين أن لكل تغيير مقاومة ومن الضروري الاستعداد لها بكافة الخطط والأساليب لمواجهتها ومن الأفضل أن تمهد المؤسسة للتغيير في الوسط الداخلي لتتجنب الصعاب التي قد تحدث نتيجة المقاومة ونشير لعدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:

- **الخوف من المجهول:** لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أوقد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا.
- **تهديد التغيير لأمور ومصالح شخصية:** قد يقاومه العاملين لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف علي مكتسبات شخصية محددة حققوها وأنها سوف تنتزع منهم مثل المكاسب المادية والمعنوية.
- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يرى مقاومو التغيير أنه سيفشل

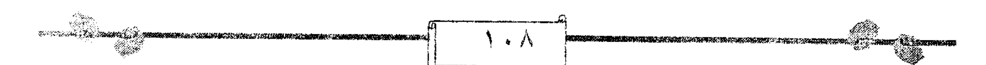


ويستدلون بذلك من التجارب السابقة أو لكون أنه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

- **تفاوت فهم وإدراك العاملين للتغيير:** وهذا يعني أن تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.
- **الثقافة السائدة للتغيير:** فالعاملين تعودوا على طريقة متعارف عليها وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات ثابتة يقاومون التغيير بشدة بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

وبذلك فمقاومة التغيير ليست وحدها هي التي تعيق نجاح عملية التغيير، فهناك العديد من المعوقات الأخرى يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مقاومة التغيير وفيما يلي البعض من أهم المعوقات:

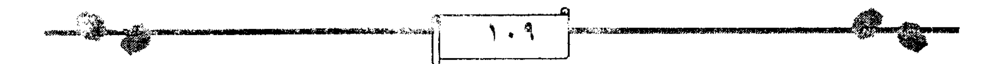
- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة.
- تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم.
- الإدارة السيئة لمشروع التغيير.
- السطحية في إدراك عملية التغيير؛ مما يحولها إلى انتكاسة تحمل معها الكثير من السلبيات فتصبح تخلفا.



- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل.
- صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية.

وهناك من يري أن أسباب مقاومة التغيير، ترجع إلي:

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، فالتغيير يتطلب تعديلا في الطرائق والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي عند العاملين الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.
- توقّع الخسارة، غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة منه لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرّح بها قد تعود عليهم بالضرر لأنه يتطلب إجراء محاسبات وتقييمات للمسيرة السابقة الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مكانة العديد من العاملين داخل المؤسسة.
- يتصور بعض العاملين أن التغيير الجديد يهدر دخلهم، فهي تتطلب تغيّر في معدلات الدخل مثل إلغاء ساعات العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.
- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى ضرورة تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من العاملين فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل

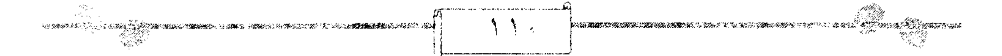


خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع.

- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل كأن يتم نقل العاملين من أماكن عملهم لأماكن أخرى لا تتوفر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيترتب عنها مصروفات إضافية أو تضطرهم لترك مساكنهم والبعد عن أسرهم.

وهناك من يري:

- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة لهم.
- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر العامل بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيني ومبرمجاً إلى حد ما.
- **سوء الإدراك:** أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يُشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم؛



مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغير أحيانا عندما يشعر العامل أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للعامل علاقات ودية وطيدة مع عمال وجماعات معينة وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء العاملين والجماعات الصديقة ضرر ومن هنا يحدث عند العامل نوع من التضارب بين مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للعامل.

وهناك من يري أن أسباب مقاومة التغيير ترجع إلي أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي:

- **الأسباب التنظيمية:**

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المؤسسات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة فيه، أو لعدم استفادتها أو تعلمها من فشل المؤسسات الأخرى في تجاربها.

- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المؤسسات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها وعلى المؤسسات

أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون الغرور هو سبب عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمؤسسة جانباً.

- **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المؤسسات عدم الخوض في عملية التطوير وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة نتيجة عدم وجود خطة محددة توضح أهداف ونتائج التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها وميزانيتها. ويؤدي الأمر إلى الخوف من المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي إلي إعاقة التطوير ومقاومته.
- **تكلفة التطوير العالية:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، وهنا يثير المشككون الكثير من المشكلات حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.
- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المؤسسة ومد رائها أنها تتمتع بوضع راهن جيد وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وببيئة مستقرة، وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيمة وقد ترى أن أي تغيير أو تطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن؛ مما يؤدي لعدم تفضيله ومقاومته.





- **الأسباب الفردية:**

- **التغيير يهدد الفرد وظيفياً:** يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه وحوافزه والمزايا والخدمات التي يحصل عليها ومستواه الوظيفي وسلطته في العمل، فإذا تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك سبباً كافياً لمقاومة التغيير.

- **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

- **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:** يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

- **عدم وضوح التطوير:** يقاوم الأفراد التغيير لعدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية ومكاسبهم وعلاقاتهم، فهذا الغموض كاف

لعدم التعاون ولمقاومة التغيير والتطوير المنشود.

- **التغيير سريع ومرهق:** يحتاج التطوير إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار؛ مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.
- **يحتاج التغيير إلى مهارات غير متاحة لدي الأفراد:** قد يحتاج التطوير الجديد بالمؤسسة أن يتحصل العامل على معارف جديدة وصعبة أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة ويمارس سلوكاً إدارياً صعباً عليه ويشعر أن التطوير حظر عليه لأنه يكشفه لعدم قدرته على التكييف فيلجأ إلى مقاومة التطوير.
- **التغيير يتجاهل قيم الأفراد:** قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني والشعائر الدينية والدوام والأداء وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاومه.
- **عدم المشاركة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم سواء بالمعرفة وتحديد البدائل وتقييم الوضع والاشتراك في




تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها) فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

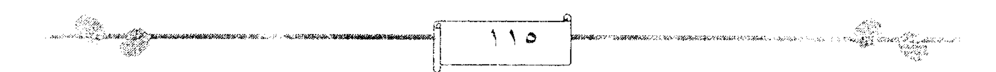
- **عدم الاستفادة**: في أي نظام جديد يسأل الأفراد "ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟" وأصبح معلوماً أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب وإلا سيكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

- **الخوف من الفشل**: تتضمن أنظمة التطوير بعض التحديات لكفاءة الأفراد ويخافوا من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهز صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيهم ورؤسائهم وبذلك يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير بعداً عن التحدي واحتمال الفشل.

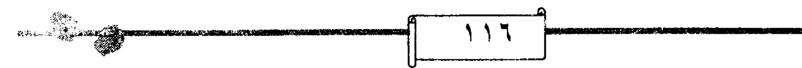
وذكر آخرون أن أسباب مقاومة التغيير ترجع إلى:

- **أسباب تنظيمية موضوعية**: وهي أسباب ناتجة من خوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه أو خوفهم من الفشل في التكيف معه أو بسبب فشل محاولا ت تغيير سابقة.

- **أسباب تنظيمية سياسية**: أسباب ناتجة عن تعديلات تنظيمية يمكن أن يحتلها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المؤسسة، فالعاملون يقاومون التغيير لأنه يهدد مصالحهم وصلاحياتهم أو نفوذهم.



- **أسباب إجرائية فنية**: وتتعلق بالإجراءات والخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيق التغيير، فإذا لم تكن واضحة وغير مخططة سيفشل التخطيط للتغيير.
- **أسباب اجتماعية**: حيث أن الفرد يميل إلي تكوين جماعات وعلاقات اجتماعية مع الآخرين، فإذا كان التغيير سيلقي مقاومة بهدف الإبقاء علي التماسك والترابط بين الجماعات والحفاظ علي تلك العلاقات القائمة فيما بينهم.
- **أسباب اقتصادية**: وهي من أهم الأسباب التي تؤدي إلي مقاومة التغيير وتتمثل في تغيير أساليب العمل المعتادة وتبني أساليب تكنولوجية حديثة؛ مما يؤدي أن تحل محل العاملين فيحدث الخوف لديهم من أن تلغي الوظائف أو تنخفض رواتبهم؛ مما يجعلهم يقاومون التغيير خوفا من آثاره ونتائجه الاقتصادية عليهم.
- **أسباب عاطفية**: توجد دوافع معينة تحرك سلوك الفرد تجاه مقاومة ما يهدد مستقبله، فخوف العامل من المجهول وارتياحه واطمئنانه للوضع المألوف الحالي يؤدي به إلي رفض الجديد والتغيير أو يحافظ علي عليه سعياً وراء الأمان الوظيفي.
- **أسباب حضارية وثقافية**: تتكون حضارة المؤسسة من عناصرها التي



تعطيها مناخاً أو شخصية مميزة ومن أهمها ما يعرف بالثقافة التنظيمية وعليه فلكل مؤسسة قيم وعادات وسلوك وممارسات تتسم بها وتطبع عليها عبر الزمن وتتطور معها حتى تصبح سمة من سماتها ويصعب تغييرها وعليه فإن أي تغيير يمس تلك القيم الحضارية والثقافية سيلقي مقاومة ورفض- إلا إذا أدرك أعضاء المؤسسة أن التغييرات المقترحة أفضل مما كانت موجودة.

- **أسباب فكرية معرفية:** فالجهل وعدم المعرفة وضعف إدراك العاملين لعمليات التغيير وأهميته وعدم إحساسهم بمدي الحاجة إليه وعدم استعدادهم له يؤدي إلي مقاومة التغيير ومحاولة إعاقته.
- **أسباب اتصالية تنسيقية:** نتيجة لضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين علي التغيير والمنفذين له فهذا يتسبب في مقاومته، كما يؤدي إلي انخفاض مستوي الثقة بين الإدارة والموظفين، هذا إلي جانب نقص المعلومات اللازمة عنه وعن طبيعته وأهدافه.

- صور وأشكال مقاومة التغيير:

تمثل عملية مقاومة التغيير أصعب واخطر المراحل التي تواجه عملية التغيير ونجاح تنفيذها؛ لذا فأول خطوة يجب علي قائد التغيير القيام بها هي رصد مؤشرات المقاومة والتعرف عليها سواء أكانت فردية أو جماعية

ودراستها ووضع حلول عملية ناجحة للتغلب عليها وتذليلها. وقد أشارت الأدبيات إلي العديد من المؤشرات التي تدل علي المقاومة ويمكن أن نشير إلي البعض منها فيما يلي:

- عدم المبالاة وضعف المشاركة في أنشطة التغيير؛ لعدم وضوح الأهداف من وراء التغيير وضعف الاتصال أو عدم وجوده فيما يتعلق بالتغيير.
- البطء في أداء العمل المكلف به أو أداء متطلبات الوظيفة.
- الدفاع عن الأوضاع القائمة والتقليل من الحاجة إلي أهمية التغيير.
- التعبير عن مشاعر الإحباط والقلق والفزع من التغيير وذلك بصور متعددة تتمثل في الرفض والمقاومة وعدم أداء الأعمال أو المشاركة فيها أو التقليل من قيمة العمل الجديد وذلك للخوف من الفشل وأنهم لا يثقون في القائمين عليه ووجود مع وجود رضا عن الوضع الحالي.
- كثرة الشكاوى والانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بالتغيير وأهدافه وذلك لحاجتهم في الأمن والاستقرار الوظيفي.
- كثرة غياب المرضي أو التمارض وادعاء المرض.
- كثرة الصراعات والتخريب في المؤسسة والعمل علي تدمير الموارد.
- ضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير وزيادة الصراعات التنظيمية بين العاملين في المؤسسة؛ فذلك يهدد مصالحهم الشخصية



والمزايا المكتسبة.

- محاولة الرافضين التأثير علي زملائهم وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل من التغيير فيقومون بإعطاء تفسيرات مختلفة عن التغيير وعن التوقعات المختلفة عن نتائجه، فيعبرون عن ذلك بقولهم إلي نعرفهم أحسن من إلي منعرفوش.
- توجيه العاملين أسئلة لا صلة لها بعملية التغيير وسير العمل بالمؤسسة.
- يلعب العاملين دور الصامت ويظهر ذلك في سلوكهم نحو العمل وأدائه.
- قيام العامل بتحويل النقاش إلي مناظرة فكرية جدلية لا تفيد عملية التغيير وسير العمل بالمؤسسة.

- مزايا مقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير لا يمكن أن توصف دائماً بالسلبية و إنما هناك مواقف تكون فيها هذه المقاومة حاجة أساسية وتكون لها مزايا ايجابية عديدة ومن هذه المواقف والحالات وليست كل أشكال مقاومة التغيير سلبية دائماً بل إنها تحمل بعض الإيجابيات فيمكن لها:

- تؤدي إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
- تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد

للمعلومات.

- نتيجة حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة لها.
- تُساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.





- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ وصناعة القرارات المثلى.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات.

- استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير:

يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة ومن هذه الطرق نجد:

- **التعليم والاتصال**: هذه الإستراتيجية تساعد العامل على رؤية الحاجة للتغيير وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء لهذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عنه.

ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيسهمون في تطبيق التغيير، وما سبق يوضح أهمية مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات حول التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق. وحينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وعليه يمكن توفير قدر كبير من المعلومات عن التطوير وأدواته



وأهدافه وخطته الزمنية وميزانيته ومزاياه وذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة ولمذكرات والتقارير والاجتماعات التي تسعى للإقناع.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه وعلى المؤسسة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

- **المشاركة**: السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها ومن الممكن أن تنشأ أفكارا جديدة وتزيد من ولائهم.

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي.

وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل وأبعادها وطرق التطوير وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في




أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

- **التسهيل والدعم والمؤازرة**: توفير الدعم المعنوي والعاطفي والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشكلات وشكاوى وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالا للمشاركين وبرنامج التغيير.

وبذلك تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

ويعني أن توفر الإدارة موارد مادية ومعنوية لازمة للتطوير وتشير الموارد المادية إلى ميزانية مناسبة وخبراء ومستشارين ووقت وتدريب وتشير الموارد المعنوية لإصغاء المدراء لمرؤوسيهم وتدريبهم وتخفيف توترهم ويطمئنهم وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

- **التفاوض والقبول والاتفاق**: أي تبادل الآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومته.

وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير.

كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى للعاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل حينما يكون لدى العاملين أو المدراء الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم. فيحتاج الأمر من المؤسسة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المؤسسة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير وتضمن تجنب مشكلات مصاحبة للتطوير، فمثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة غالية.

- **التحكم والاستمالة**: وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات وإسناد أدوار رئيسة في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- **المناورة**: عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة ورغم تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة- إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المؤسسة من مناورة لهم.
- **القوة**: تشير هذه الطريقة إلي استخدام المؤسسة قوتها بالتهديد والعقاب،





سواء كان ذلك ضمنياً أو علنياً وينجح هذا الأمر حينما يملك مدراء التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب بالحرمان من الحوافز أو المزايا والخدمات أو الحرمان من الترقية أو ربما النقل لمكان أقل وهذا الأسلوب يُعد سريعاً ومؤثراً لكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

- **الإكراه الصريح والضمني**: ويعني استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج السلبية ويكون بشكل ضمني "صيغة غير مكتوبة أو تلميح" أو بشكل صريح "سياسة أو قرار يوجه رسمياً للمستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به".

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل .. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك المنشئ ومدير التغيير قوة كبيرة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

- علاج مقاومة التغيير:

بصفة عامة يأتي الربيع بهدوئه ونسيمه العليل خلال الصيف وحرارته وهنا يذكرنا مرة أخرى بدرس بسيط توفره لنا الطبيعة حول التغيير.



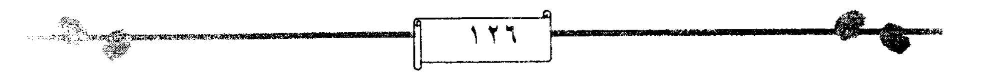
فبعض الناس يرحبون بالربيع والتغييرات الموسمية وآخرون يعارضونه، فالذين يعارضون التغييرات الموسمية لهم تأثير عظيم من الأمراض الموسمية عليهم فنحن جميعا نعرف أننا لا نستطيع وقف تغيير الفصول الموسمية ولكن نستطيع معالجة علاقتنا بالطبيعة حتى تتغير الطبيعة بنفسها ويمكن علاج مقاومي الطبيعة بأنفسهم لتكون مسايرة للتغيير الطبيعي.

والمرور بحياتنا الطبيعية هو حقيقة تغييرات متكررة وحقيقة التغييرات في حياتنا يمكن أن تعودنا على النمو والتطور والخبرة ومعرفة حجم قدراتنا وعندما نتعلم نحن كيف أن نتعاون مع القوة الغير قوية، فنحن خلقنا للتغيير حتى أصبح التغيير كجزء من حياتنا اليومية وتحول قوى معارضة داخلنا إرجاعنا للخلف وتأتي هذه القوة أكثر من أننا نتحكم فيها.

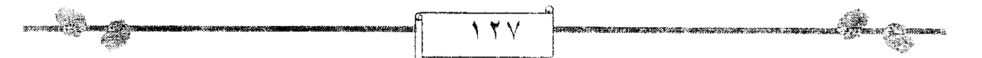
وتنتهي الأمور في النهاية بأننا نعمل شيء لا نرغب في القيام به ولكننا نقوم به بالفطرة الطبيعية وعلاقتها بالمتغيرات اليومية للوصول لأفضل وأعظم النتائج وإلى حياة سعيدة متطورة.

ومما سبق يمكن تحديد العوامل الأساسية لعلاج مقاومة التغيير فيما يلي:

- التعليم والتثقيف المتواصل للعاملين من قبل مدير التغيير.
- مشاركة العاملين في التخطيط والإعداد للتغيير.



- تنشيط عملية التفاوض القائم علي الحوار والمنافسة والأخذ والعطاء بهدف إحداث التغيير.
- تحديد الأهداف وإطلاع المستهدفين عليها؛ ليتمكنوا من معرفة الفوائد المرجوة والمتوقعة منها، ويفهموا لماذا هم بحاجة إلي التغيير؟ لكسب تأييدهم.
- تحديد الملامح الرئيسة والصورة العامة للنتائج المتوقعة، ويبين ما سيترتب علي هذه النتائج من تأثيرات إيجابية في صالح المؤسسة والعاملين فيها.
- رسم الخطة العامة ومناقشتها مع العاملين مع ترك مجالا يمكن المشاركين من الاسهام من خلاله؛ فهذا يشعرهم بالانتماء للخطة طالما اسهموا فيها.
- الاستعداد لقبول التغييرات والتدريبات التي يقترحها المنفذون للخطة اثناء التطبيق.
- جعل لكل عامل منهم دوراً يؤديه ويشعر بالاعتزاز به ويسمح لهم برسم الملامح النهائية للنتائج المتوقعة.
- تدريب العاملين لرفع كفايتهم ومهارتهم حتي لا يخافوا من التغيير؛ فلدي العاملين دائما الرغبة في أن يتقنوا أعمالهم ويعرفوا كيف



يساهمون وسيشاركون.

- استراتيجيات تحقيق التغيير:

تعني الاستراتيجية فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل ما هو داخل الكيان الإداري، ويوجهه في إطار كافة عوامل الفعل لتنفيذ هدف عام متوقع ويتم الوصول إليه. وتعني الاستراتيجية التغيير الهيكلي واسع النطاق والممتد عبر زمن معين لتحقيق آمال مستقبلية وفق فلسفة واضحة وخطة محددة المعالم والتفاصيل.

وتوجد عدة استراتيجيات لتنفيذ التغيير يمكن تلخيصها في:

- **استراتيجية التغيير التجريبية العقلانية**: وتنطلق من إيجاد رابطة بين معطيات البحوث وممارسة العمل؛ بهدف استبدال التغيير العشوائي بالتغيير المدروس ويطلق عليه إنتاج المعرفة لتطبيق الاستراتيجية، والتي كانت كلها تهتم بتطوير عملية منضبطة ذات خطوات متتابعة وواضحة تبدأ من مرحلة اكتشاف معرفة جديدة إلي مرحلة تكون في موضع التطبيق وذلك بهدف تضييق الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي، ومن أبرز هذه النماذج:

  - **البحث**: ويتضمن إيجاد المعرفة الجديدة واكتشافها.
  - **التطوير**: ويشمل تصميمات حل المشكلات وتطوير فهم وإدراك



العوامل والظروف المحيطة والتكاليف وتطوير حلول لمشكلات عملية وتطوير سبل لتقييم هذه الحلول ثم طرح رزم متطورة للحلول.

- **البث**: ويشكل هذا المستوي مرحلة التسويق لما تم تطويره ويتم تطويره لجعل الرزم المطورة جاهزة ومعدة بشكل يغري علي الاستخدام وييسر العمل ويقلل تكلفته إلي أدني حد ممكن.
- **التبني**: تمثل هذه المرحلة الغاية والهدف الذي يستهدفه النموذج وهي وضع أفكار جديدة موضع التنفيذ والاستخدام ويتطلب التجربة والتركيب أي تقديم ما يبرهن تجربته بأنه مناسب للنظام والانتقال لجعله مكونا طبيعياً من مكونات النظام الأساسية.

- **استراتيجية تغيير السلطة بالقسر**: تتميز هذه الاستراتيجية باللجوء لاستخدام التهديد والعقوبة الحصول علي موافقة من الذين سيتبنون التغيير وتنظر هذه الاستراتيجية إلي العقلانية والعلاقات الإنسانية علي إنها أمور ثانوية بالنسبة لقدرتها في التأثير علي التغيير في مقابل الاستخدام المباشر للسلطة.
- **استراتيجية تغيير معيارية تثقيفية**: تعمل من خلال الأفكار وتطويرها من خارج النظام باعتبار إن النظام هدف لقوي تغيير خارجية منطلقة من إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية لمساعدة

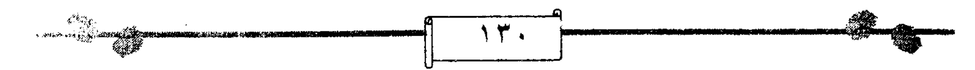
العاملين في المؤسسة لتعديل سلوكهم.

وقد بنيت هذه الاستراتيجية على أساس من التفهم للمؤسسات والعاملين فيها، فهي لا تنظر للمؤسسة كشئ منفصل عن العاملين فيها وتعتبر النظام وثقافته بكل ما يشتمل عليه من معايير وقيم ومعتقدات وسلوك واتجاهات يمكن أن يجري عليها بعض التعديلات أو التحويل المقصود بحيث تصبح معايير وقيم ومناخ محفز منتج عن طريق جهود متضافرة ومشتركة بينها تعاون وهذا يعني أن العاملين يمكنهم إجراء تحويل وتعديل في مناخ نظامهم وثقافته ليصبح أكثر انفتاحاً وقبولا للتجاوب الفعال مع التغيير.

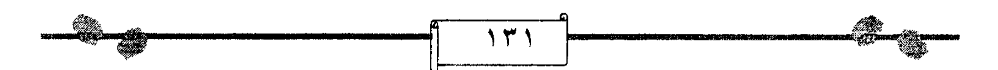
وكل ما سبق يوضح أن الاستراتيجية الأولي والثانية يشتركاً في حقيقتين هما: أن أفضل مكان لتطوير أفكار جديدة جيدة؛ لتحسين النظام وتغييره ويتم تطويرها من خارج النظام، وأن النظام لو ترك لذاته ولأسلوب عمله فسيبقي متمسكاً بوضعه الحالي في مقابلته لمتطلبات التغيير، ويقاومها بشدة؛ لذا يجب إخبارهم عن التغيير من خلال مؤثر خارجي.

ولقد طرح أولمسك *Olmask* مجموعة أخري من الاستراتيجيات لتحقيق التغيير وتتمثل في:

- **استراتيجية الزمالة:** تستند إلي التفاعل الاجتماعي الذي يتسم بالمودة والتعاطف والشعور بروح الزمالة في المؤسسة.



- **الاستراتيجية السياسية**: وتقوم علي استقطاب أحد المنتقدين للتغيير؛ لتبني عملية التغيير وإسناد مهام محددة تشعره بأهميته وقيمته في سير العمل بالمؤسسة.
- **الاستراتيجية الاقتصادية**: تستهدف ربط التغيير بتحسين الاوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات؛ بزيادة الحوافز والبدلات والميزات وتوفير مستلزمات التغيير المطلوبة.
- **الاستراتيجية الأكاديمية**: وتقوم علي التناول العقلاني للأمور والسعي لمسايرة المستجدات الحادثة والتي توصلت إليها الدراسات الاكاديمية مثل طرق العمل والإنتاج وإدارة الازمات.
- **الاستراتيجية الهندسية**: وتركز علي البعد الدنيوي للنظام وإعادة هندسته، فهندسة التغيير تعني التغيير الجذري لفن الإدارة ووضع منهجية علمية لهندسة التغيير بعيدا عن التفكير التقليدي الذي يؤدي إلي محدودية الاداء والتأكيد علي الرغبة في الحصول علي أداء افضل من السابق.
- **الاستراتيجية العسكرية**: تعتمد علي القوة بشكل أو بأخر وهي وأن كانت غير مرغوب فيها في برامج التطوير المؤسسي- إلا أنه يمكن اللجوء اليها في حالة الفوضى والتسيب العام في النظام.
- **استراتيجية المواجهة**: وتستخدم في مواقف تشوبها درجة عالية من

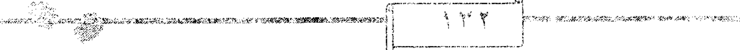


الصراع حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة من الأفراد لتسهيل حدوث عمليات التغيير.

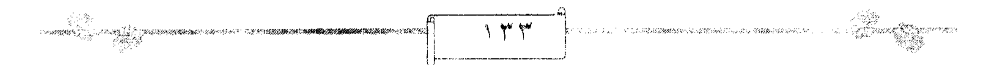
- **الأسلوب الدفاعي**: يتلخص بمحاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، فالإدارة التقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير فحكمتها تدفعها لسد الثغرات التي تنتج عن عملية التغيير فهو في نظرها أفضل أسلوب يحفظ كيان المؤسسة بأقل الخسائر، فالأسلوب الدفاعي يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها وعلى مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط.
- **أسلوب الاحتواء**: ويتمثل في التنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال، وما تملكه من قدرات وتوجيهها بحكمة نحو تحقيق الأهداف والوصول لأفضل النتائج، فهو أسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ الخطط والبرامج اللازمة من جانبها لإحداث التغيير الإيجابي مع اتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير السلبي أو تفاديه.

- استراتيجيات إدارة التغيير:

- **استراتيجية اعادة البناء**: وهى التى تتولى القوى المسئولة عن التغيير تنفيذها من خلال ثلاثة مراحل وهى: (مرحلة الهدم والإزالة للقديم - مرحلة التهيئة والاستعداد - مرحلة إقامة البنيان الرئيسي).



- **استراتيجية الارتقاء والنمو:** وتتبنى فلسفة التغيير التدريجى وتستهدف اقامة المزيد من البنيان والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد وهى عملية مرحلية ومتوالية من الاصلاح.
- **استراتيجية الهيمنة:** وتقوم على اساس الاستفادة من حقائق القوة التى بلغها الكيان الادارى فى مراحله السابقة والاستفادة منها فى جذب مجموعة من المزايا الأخرى؛ بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الاخرين فى نفس المجال.
- **استراتيجية الإقناع والإغراء:** وتقوم على اساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير وتستخدم فى ذلك اللقاء المباشر والحوار والناقشة وتوفير حوافز اثابه لكل من يؤدى دوره فى منظومة التغيير.
- **استراتيجية السلطة:** تتخذ من السلطة والقوانين واللوائح ادوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.
- **استراتيجية التجديد التنظيمى:** تقوم على اساس تغييرات جذرية فى الهيكل التنظيمى وحده دون غيره من المجالات الاخرى لتغيير فلسفته ومنظومته انطلاقا من ان تجديد التنظيم هو الاساس.



- **النقد الموجه لهذه الاستراتيجيات:**

لم تخل معظم هذه الاستراتيجيات من النقد ونفرد لكل واحدة منها النقد الذى وجه لها ..

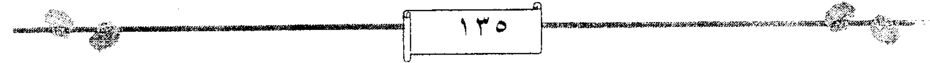
- **إستراتيجية اعادة البناء** :يؤخذ عليها انها النظام الحالى كلية وتقيم مكانه بنيان جديد وهذا قد يكون فيه هدم لبعض الجوانب الايجابية القائمة بالفعل وفيها كذلك نوع من المباغتة لقوى المجتمع بحجم التغيير الشامل الجديد على المجتمع وفيها كذلك انسلاخ عن الماضى الذى هو اساس الحاضر.
- **إستراتيجية الهيمنة**: لم تأخذ هذه الاستراتيجية التدرج والتلائم مع قيم المجتمع الذى يتم فى اطاره التغيير بل لهثت وراء تطبيق كل ما هو جديد عالميا .
- **إستراتيجية السلطة**: اتخذت من القوة الجبرية للقوانين واللوائح والسلطة دافعاً لتمرير وإحداث التغييرات وأهملت عامل الاقناع وقد تحدث مقاومة شرسة لهذا النوع الذى يسمى تغيير فوقى.
- **إستراتيجية التجديد التنظيمى**: ركزت هذه الاستراتيجية على جانب واحد وهو التنظيم وأهملت باقى الجوانب الاخرى كالتخطيط والمتابعة والتوجيه والقيادة والتقويم .



- عوامل ومتطلبات نجاح التغيير:

بما أن التغيير يعني الانتقال من وضع لآخر أو من حالة لحالة أفضل، فهذا الانتقال والتحول يحتاج إلي مقومات لدي القيادة والعاملين في المؤسسة ويؤدي توافرها لنجاح جهود التغيير. ويمكن تحديد العوامل التي تساعد علي نجاح التغيير لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق من خلال توافر المقومات التالية:

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا).
- إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير).
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين.
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين.
- التطبيق على مراحل.
- التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية.
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج.
- التحفيز والمكافأة للمشاركين في التغيير.
- معرفة أهداف المؤسسة وغاياتها وتوجهاتها الاستراتيجية.
- حصر الرصيد والامكانات المتوافرة في المؤسسة ومدي وطرق استغلاله.
- معرفة عمليات المؤسسة والأنشطة التي تتم فيها ومدي كفاءة تلك



العمليات وجودتها.

- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- المعرفة المتجددة بكل ما يحدث أو يحتمل من متغيرات أو تحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- معرفة آليات تقنية تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات وأسس وتقنيات ومتطلبات صناعة واتخاذ القرار وتنفيذ التغيير.
- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب والمتوقع وإدخال لوائح وقوانين جديدة تساير خطة التغيير.
- تطوير الأهداف والمعايير؛ لتتفق وتساير مع التغيير المطلوب.
- استبدال العادات والسلوك القديم الذي يطبقه العاملون في عملهم بسلوك وعادات جديدة تتناسب والمرحلة الحالية.
- تطوير أساليب التدريب القديمة؛ لتساعد العاملين علي إتقان أساليب العمل الجديدة.
- تغيير طرق الاتصال القديمة؛ لتسير نحوهم واتجاههم وتعطي توضيحات منتظمة من قبل الإدارة.
- التعليم والتثقيف المستمر للعاملين من قبل المسئول عن عملية التغيير.
- مشاركة العاملين في أعمال التخطيط والإعداد للتغيير.

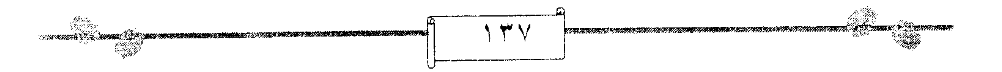



- تنشيط عملية التفاوض القائم علي الحوار والمناقشة بهدف إحداث عملية التغيير.
- التعامل مع مقاومي التغيير علي مستوي تعامل الزملاء وأعضاء اللجنة الواحدة.

ويمكن تحديد متطلبات نجاح التغيير فيما يلي:

يقصد بالتغيير الانتقال من حالة لأخرى أو من وضع لآخر أفضل منه وبناء عليه فهذا الانتقال يحتاج إلي مقومات لدي القيادة والعاملين يؤدي توافرها إلي نجاح جهود التغيير ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

- معرفة أهداف المؤسسة وغايتها وتوجهاتها الاستراتيجية.
- حصر الرصيد المتوافر من موارد المؤسسة ومدي استغلاله.
- معرفة عمليات المؤسسة وأنشطتها ومدي كفاءة تلك العمليات.
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- المعرفة المتجددة بكل ما يجري أو يحتمل من تغيرات أو تحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- معرفة تقنيات واليات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات.
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات صناعة واتخاذ القرار وتنفيذ التغيير.

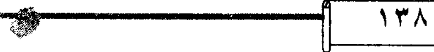


وأضاف جالبرن المتطلبات التالية لنجاح عملية التغيير:

- إلغاء اللوائح القديمة والتي تتعارض مع التحديث المطلوب والمرغوب فيه، وإدخال لوائح وقوانين جديدة تساير خطة التغيير.
- تطوير الأهداف والمعايير لتساير التغيير المطلوب.
- استبدال العادات والسلوك القديم الذي يطبقه العاملين في عملهم بعادات وتقاليد وسلوك جديد يناسب المرحلة الحالية.
- تطوير أساليب التدريب القائمة لتساعد العاملين علي إتقان أساليب العمل الجديدة.
- توفير التدريب الذي يركز علي السلوك الجديد وربط المكافأة والترقيات بالتغيير ومنحها للذين يتغيرون وحجبها عن الذين لا يتغيرون سلوكياً.
- تغيير طرق الاتصال القديمة لتجري باتجاههم وتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة.
- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ ليصبح أفقياً بدلا من الهيكل الهرمي والتخلص من مركزية العمل بتكوين فرق عمل لخدمة الفروع.

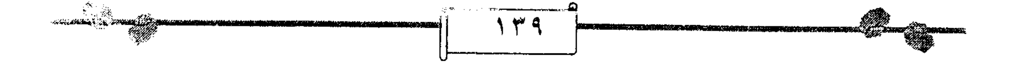
- عوامل ومتطلبات نجاح إدارة التغيير:

لتفادى ومواجه ومقاومة الخوف والرهبة من التغيير والتطوير، فهناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المؤسسة وعلى درجة النجاح



التي تحققها إدارة التغيير، من بين هذه العوامل: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير. ويرتبط نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات القادة ومدراء العملية- إلا أن التوصل لتحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المؤسسة ويساعدها لبلوغ أهدافها عملية صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالعاملين وسلوكهم فيما يلي:

- **نظرة العامل للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك"**: فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا العامل؛ لذا على الإدارة مساعدة العاملين على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير.
- **القيم السائدة داخل المؤسسة**: تعتبر عائقاً للتغيير الثقافي إذ يصعب تغييرها فبالنسبة للعامل هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءا من تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي من



مكونات ثقافة المؤسسة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأصحاب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المؤسسة. ولتفادي الوصول لمثل هذه الحالة فعلى الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة؛ مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

- **اتجاهات العاملين**: عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء العاملين حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب مراعاتها عند التخطيط للتغيير. ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمؤسسة وخاصة الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.
- **دوافع العاملين**: ويقصد بها تلك القوى والاحتياجات الداخلية التي يسعى العامل لإشباعها والتي تسهم في توجيه سلوكهم؛ لذا يجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والاحتياجات وإعداد مجموعة حوافز

ملائمة محاولة منها لإشباعها وهذا بهدف كسب ولاء العامل وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الاحتياجات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسئولون عن تلبيتها يمكن أن تصدر عن العامل سلوك في غير صالح المؤسسة.

ويتضح مما سبق الدور الذي يلعبه العاملين في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرتهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم وكلها عوامل موجهة لسلوكهم وأحسنت الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية- إلا أنّ دور وأهمية العاملين لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل في إمكانهم المساهمة في التغيير بإبرازهم لإمكاناتهم ومهاراتهم، وتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم. لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المؤسسة مجهودات كبيرة ابتداءا من التقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وإحساسهم بأن المصلحة مشتركة فيما بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على تطوير وتحسين أفكارهم ثم منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في

الواقع. وهكذا ستنتفع المؤسسة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم بجذب الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمؤسسة نجاحاً كبيراً وتفوقاً تنافسياً.

- خصائص ينبغي توافرها في القائم علي التغيير:

تتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدي القائمين عليها منها:

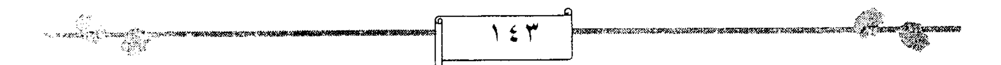
- ارادة جادة قادرة علي التحول إلي إدارة جادة تسعي لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة علي المبادأة والإبداع والابتكار لإبداع التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة من حيث بنيتها وأساليب قيادتها وطرق عملها وأنماط السلوك السائد فيها.
- القدرة علي توفير المناخ المناسب للتغير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الاهداف المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة علي مواجهة



المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بايجابية.

وبذلك يمكن تحديد خصائص مدير التغيير الفعال فيما يلي:

- تحديد الأهداف وإطلاع المستهدفين عليها؛ ليتمكنوا من معرفة الفائدة المرجوة والمتوقعة منها ويفهموا أسباب التغيير ولماذا هم في حاجة إليه؟ وذلك لكسب تأييدهم.
- تحديد الملامح الرئيسة والصورة العامة للنتائج المتوقعة، وتوضيح ما سيترتب عليها من تأثيرات إيجابية في صالح المؤسسة والعاملين فيها.
- يرسم الخطة العامة ويناقشها مع العاملين ويترك فيها مجالا يمكن للمشاركين الإسهام من خلاله، فهذا سوف يشعرهم بالانتماء للخطة طالما أسهموا فيها ولهم دور واضح فيها.
- يكون لديه الاستعداد لقبول التعديلات والتغيرات التي يقترحها المنفذون للخطة أثناء عملية التطبيق.
- يجعل لكل فرد منهم دوراً يؤديه ويشعر بالاعتزاز به ويسمح لهم بأن يرسموا ويحددوا معه الملامح النهائية للنتائج المتوقعة.
- يدرب العاملين ليرفع كفاءتهم وكفايتهم حتى لا يخافوا من التغيير، فالأفراد لديهم دائما الرغبة في اتقان عملهم ويعرفوا كيف سيساهمون وكيف سيشاركون.



وهناك من حدد هذه الخصائص:

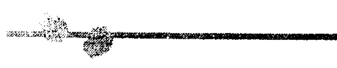
- مواقف مدير التغيير الفعال:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل العاملين معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية والاهتمام بقضايا المؤسسة وأولوياتها.
- يتميز بالمثابرة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانيا إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام علي النحو الأفضل.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للإنفراد بالحوار دائما.
- لديه استعداد ورغبة في التعلم من خلال أخطائه ومحاولاته.

- طريقة تفكير مدير التغيير الفعال:

- يري كل موقف كقضية متفردة بذاتها ويدرك إمكانية وجود فرص التشابه مع مواقف أخري مماثلة.
- يُعد للتغيير ويديره باستخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه قدرة علي التخيل والتصور والإبداع، ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار





التفكير والمتابعة أثناء فترة تطبيق التغيير؛ مما يمكن أن يؤثر بفاعلية علي سير العمل والتطوير.

- لديه قدرة علي التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه التعلم والاستفادة من خلال مروره بالخبرات والتجارب.
- لديه القدرة علي توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني.

- المعارف والمهارات المطلوب توافرها في مدير التغيير الفعال:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي مراعاتها في كل موقف من مواقف التغيير.
- يتفهم طبيعة برامج التعليم والتعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، وإدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده علي الاندماج الفعال في علاقاته مع الآخرين والتفاوض الناجح معهم والتفويض المناسب لهم باعتبارهم الأعضاء الرئيسين في عملية التغيير سواء كان ذلك عن طريق اللقاءات



الفردية أو أثناء العمل في مجموعات صغيرة أو خلال اجتماعات رسمية.

- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند والعمل علي تعزيزه.
- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة ومستمرة.
- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعليم والتعلم ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده في تحقيق تعلم فعال.
- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده علي رفع كفاءته وكفايته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
- يتفهم طبيعة واليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

- إرشادات عامة لإدارة التغيير:

إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسئولين فمن الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة ويجب أن تتناسب طبيعة المسئولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.

ومن الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير؛ لتصبح مؤسسة

تعليمية وإن كانت هناك استراتيجية شاملة للتغير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية باستثناء ظروف الأزمات، ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسئولون عن تنفيذها العاملون ويجب أن يشجع نظام المكافآت الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.

ويتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية.

ويتضمن التغيير الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها، والوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه ولكن تأكيدنا على الحاجة للتغيير يعد أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير. ومن الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.

وكثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير ومقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية، وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.





المبحث الثاني

"إدارة التغيير التربوي"

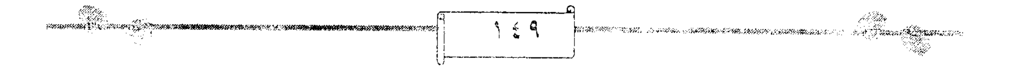
- مقدمة:

تحمل العمليةُ التّعليمية بذاتها وفي علاقاتها الطبيعية والبديهية والجوهرية مع محيطها المجتمعي والبيئي والإنساني العام، عدداً كبيراً ومركّباً من العوامل والمؤثّرات التي تُضيفُ للخصوصيات البديهية لهذهِ العملية أبعاداً جديدةً ذات حساسيةٍ خاصة بمجمل عملية التّطور والتقدّم بمختلف جوانبها.

وتتضاعفُ معطيات هذا الفهم ونتائجه، إذا ما كان واقعيّاً، بالنظر إلى مستجدات الحياةَ المعاصرة.

فثورةُ المعلوماتية، والاتصالات ومختلفُ الثوراتَ العلميّة، أحدثت تحولاتٍ جوهرية، في الأنماط والأساليب والوسائل والاستراتيجيات التي يقومُ المجتمعُ المعاصر باستثمارها؛ لبناء إنسانٍ قادرٍ على الاتصال والتواصل مع محيطه، سواءً أكان ذلك المحيط فرد، أم أسرة، أم مدرسة، أم المجتمع الإنساني بأسرهِ.

ودخلت ظواهر عدة؛ لتضفي على كلّ تلك المؤثرات لوناً إضافياً أدي لزيادة درجات التشتّت والتركُز والتركيز، في معالجة كل ما هو جديد بمختلفِ



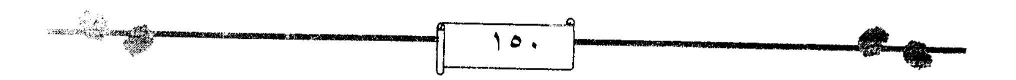
جوانبه ولّما كانت كل المستجدات مرتبطة بالتغيير بحكم قانون التحوّل والتغييّر نفسه فإنَّ البحثَ في السياسات التربوية القادرة على مواكبة ومسايرة التحولات والتغييرات يصبحُ ذا أهمية أكبر بما لا يمكن قياسه.

فالتطوير المدرسي الناجح يعتمد في نجاحه على درجة عالية من التزام الجميع في المبادرة والتغيير وبدون هذا الالتزام يصبح واضحاً أن اجتهادات التغيير الفردية ولن تؤتي ثماراً ملموسة على الصعيد التنظيمي العام، حيث أن تكاتف العاملين وتفاعلهم مع عناصر التغيير الأساسية من شأنه الدفع بالتغيير ذي المعنى الجماعي.

فمن أهم ما أكدت عليه الأبحاث في مجال التغيير التربوي وجود تفاعل وتعاون ودعم متبادل بين العاملين في مؤسسة واحدة ومن الصعب أن يحدث هذا التعاون ما لم تكرس الطاقات التنظيمية اللازمة لبناء الانسجام الداخلي وهي أحد الشروط الأساسية والكفيلة بدعم التطوير المدرسي.

ومن الواضح أن التطوير المدرسي الناجح يتمحور حول تنمية نوعية التعليم والتعلُم وتطويرها. ولحدوث التغيير المدرسي لا بد من ترابط جهود التغيير في مستوى الصف كوحدة تنظيمية أولية والمؤسسة التربوية في المستوى العام للتنظيم.

وبناء علي ما سبق فالتعرف على نتائج عملية التعليم من أهم سبل

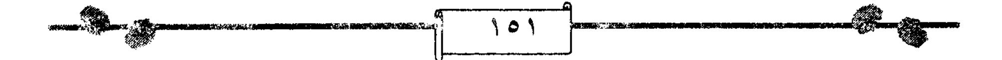


تأمين التطوير المدرسي وهذا يعني التأكد من أن التغييرات المدرسية كافة موجهة وبشكل مباشر نحو موضوعات محددة تتعلق بعملية التعليم والتعلُّم وتؤثر في تطوير كل من الصف (الفصل) والمؤسسة التربوية.

فالمؤسسات التربوية باختلاف أنواعها لها ثقافات تنظيمية تميزها فهناك الثقافات التنظيمية التي تقف أحياناً في وجه التغيير التنظيمي، وبناء عليه فحجر الأساس في إحداث التطوير المدرسي هو تغيير الثقافة التنظيمية ببناء حراك ومركز ثقل يدعم التغيير والتطوير في عمليتي التعليم والتعلُّم.

فالتغيير التربوي يتعلق بما يفكر فيه المعلم وما يقوم بعمله، وبذلك فالأمر كثير البساطة والتعقيد في آن واحد وبذلك فأساس عملية التغيير التربوي المعلم وتطوير أدائه وتشجيعه علي التغيير في الثقافة المدرسية للدفع بالتغيير والتطوير حيث أنهما من البدائل الأولية الملزمة قبل البدء في أي عملية تجديد أو تغيير؛ لتحسين الأداء المدرسي. وعلى الرغم من أن التغيير المدرسي يحدث داخل المؤسسة ومن خلاله، فمن الأهمية التأكيد على أدوار البيئة الاجتماعية والسكان في الدفع بعملية التغيير، فالشراكة مع المجتمع المحلي والأسرة والبيئة المجتمعية بكافة أطرافها الفاعلة عملية مهمة للدفع بالتغيير المدرسي.

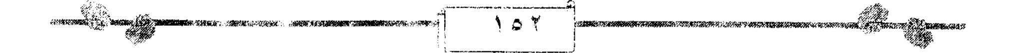
فالتفاعل الإيجابي لهذه القوى الخارجية والمستهلكة لعملية التعليم



من خلال أبنائها، من شأنه تعميق التغيير المرجو وتثمينه، فالتغيير المدرسي وفي مستوى المعلم يتوقف على بناء عاملين متخصصين في عمليتي التعليم والتعلم بمهنية كاملة وبما يكفل تفعيل أدوار المعلم في القيام ببحوث إجرائية ينعكس أثرها في العمل مع زملائهم المهنيين لإيجاد حلول جماعية للمشكلات والعمل معاً كتنظيم فعّال ومتعلم.

وبذلك فالمؤسسة التربوية تُعد جهاز حي يمكنه إجراء البحوث الفردية والمشاركة للنهوض بها، فالتطوير والتغيير يتم من خلال المشاركة لابتكار طرق واستراتيجيات جديدة تُساعد في تحقيق ذلك والنهوض بها. وأن تحويل المؤسسة التربوية إلى تنظيم متعلّم وفعال يحتم على أعضائها المشاركة في إيجاد واستحداث سبل جديدة للمعرفة وبنائها، فالتطوير المدرسي في ظل التغييرات الحالية هو عملية مستمرة دائرية من البناء والارتقاء وإعادة البناء وأن التغييرات الراديكالية بحاجة إلى وقت وتعلم وشراكة حقيقية بين كافة أطراف العملية التعليمية.

فبدون تحديد الوقت الكاف لإحداث التغيير وتعميقه سيتلاشى التغيير التنظيمي ويزول لأنه لم ينضج بعد في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية، بل هو مجرد ترديدات عابرة، والتجارب توضح لنا عدم إمكانية استيراد تجارب تربوية من الخارج تختص بالتغيير لان ذلك سيقابل بالمقاومة

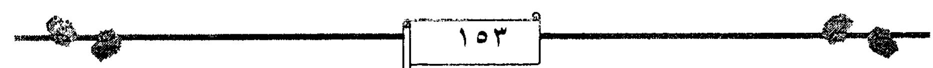


والرفض من العاملين ولكن إذا نبع التغيير من داخل المؤسسة التربوية سيؤدي إلي نجاحه وقبوله من قبلهم.

ومما سبق يتبين لنا أهمية إتباع ما يلي:

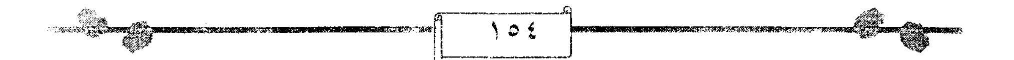
- **التفاؤل والارتباط بالواقع:** تختلف البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمدارس على شاكلتها، فهناك من الاختلافات ما يعود إلى البيئة الاقتصادية أو توزيع الموارد- إلا أن أبحاث التطوير المدرسي تؤكد أهمية الدور الذي تنتهجه المؤسسة نفسها من خلال رسم الرؤية وتحديد الأولويات التنظيمية والدفع بها مع عدم تجاهل الموارد الاقتصادية ودورها في توجيه آلية التغيير وديناميكيته؛ فالهدف هنا ليس موضعه رغبة التغيير المدرسي فقط وإنما التأكيد على أن المؤسسة التربوية المتوقعة في بيئة اجتماعية واقتصادية ضئيلة الموارد أكثر معاناة من حيث التوقعات والتفاعلات البيئية الداعمة لعملية التغيير.

والمدارس المحاطة بمثل هذه التحديات يتحتم عليها إيجاد أولويات واقعية للنهوض بعملية التعليم والتعلم، كما أن الدعم المستفيض لبعض المدارس الخاصة من شأنه أن يقود للتكدس والفساد الإداري والتنظيمي؛ وأن رسم أهداف وأولويات غير واقعية من شأنه إحداث رد فعل سلبي على المؤسسة التربوية ويدخلها في حالة من الإحباط، كما أن وصف المدارس



"بالفشل"على مستوى البيئة الداخلية والخارجية والإعلام وللأسف فمن الإستراتيجيات التي لا تشجع المدارس على الادخار في التطوير والتغيير الناجح، إضافة للنقد الإعلامي والنظرة السيئة للعمل والعطاء المدرسي؛ لذا يجب الاعتراف بالقدرات والموارد الداخلية وتحديد الأولويات بما يتطابق مع الحالة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة التربوية.

وقد أكدت الدراسات السابقة والأبحاث أن المؤسسات التربوية التي تواجه أسوأ التحديات والظروف يمكنها التطوير، فهناك مناهج للتغيير التربوي من شأنها أن تحدث التغيير المرجو والمتوقع في هذه الحالات وإن التغيير المدرسي لا يأتي كفعل الدواء بالداء وإنما هو حالة مستمرة ودائمة يجب أن تسعى إليها كافة المؤسسات التربوية وحتى الأكثر نجاحاً فيها. فالمؤسسة التربوية التي تشارك في مشروع تغيير شبكي من شأنها الاستفادة من العلاقات مع المؤسسات التربوية الأخرى ومن العاملين والتوجيه المشترك وردتها العابرة للمؤسسات التربوية كافة على اختلاف خصوصياتها وحالتها الداخلية والاستفادة من التجارب والموارد التعليمية والتنظيمية المشتركة وكافة الامكانات المتاحة.

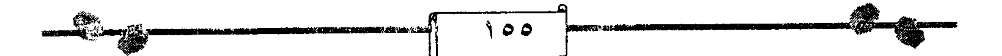


- **تشجيع المعلمين والطلاب على المشاركة في التغيير:** يعتمد التطوير والتغيير المدرسي على مدى المشاركة الفاعلة بين المعلمين

والطلاب والمجتمع باستمرار في التغيير التربوي وعملياته، فمن الواضح أن المعلمين يلعبون الدور الأساسي في توجيه التغيير وإذا وجدت النية الحقيقية لإحداثه فلا بد من مشاركة الطلاب وإتاحة الفرصة لهم لإضافة بعض الجوانب غير الواضحة للمعلمين في عملية التغيير المستهدف.

وقد أوضحت عدة مؤسسات تربوية أهمية أدوار الطلاب وإضافاتهم، فمن خلال تعظيم آرائهم وأدوارهم وليس بهدف تلبية بعض رغباتهم وإنما لإشراكهم في كل من مرحلة البحث والتنفيذ والانعكاس على التنفيذ؛ بهدف خلق بيئة من الحوار والمسؤولية الجماعية. فمن خلال الإصغاء لوجهة نظر المعلمين والطلاب وتكريسها للإحاطة بالجوانب ذات الحاجة الملحة للتغيير والتطوير، تزداد إمكانية النجاح وتحقيق تغيير ذي معنى للأطراف التنظيمية المعنية، فشراكة المعلمين والطلاب في استمرار التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال مشاركتهم الفاعلة في انتقاء الآليات والأوليات وتحديدها يمكنهم من تعميق التغيير وإدارته وهو أحد الأبعاد الأكثر أهمية في إحداث التغيير وتثبيته.

وبذلك يمكن القول عدم إمكانية وجود منهج واحد للتغيير يمكن أن يلائم جميع المدارس والمؤسسات التعليمية التربوية، فكل منهم لها طبيعتها وظروفها وإمكانياتها وكل منها تمر بحالة مختلفة من حالات النمو والتغيير



والتطوير؛ لذا يجب أن تتلاءم إستراتيجية التغيير مع مرحلة النمو الخاصة بالتنظيم في المؤسسة، كما أن الاختلافات داخل المدارس هي أكثر من كونها بين المدارس وعليه فمن الأهمية اختيار الإستراتيجية التي من شأنها توفير سبل متعددة تجمع الأطراف المتعددة وتمثلها وتحقق أهدافها، فالحاجة إلى تعدد وليس إلى تماثل على مستوى قسم وشعب التعليم - إلا أن التعددية وعدم التماثل لا توازي بأي شكل من الأشكال عدم الانسجام فهي عكس التعددية التي تأتي غالباً لتبرر الفوضى التنظيمية في المؤسسة التربوية.

- تدريب صف ثان من القيادات التنظيمية وتفعيل مشاركتها:

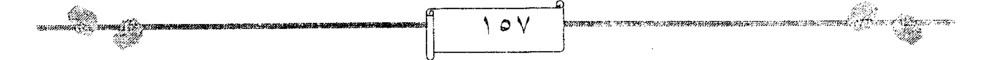
تُعد تنمية القيادات التنظيمية مسؤولية جماعية لأعضاء التنظيم التربوي كافة، فتعميق هذا التوجه من خلال خلق فرص أمام المعلمين للتعبير عن رؤيتهم التربوية والمشاركة الفاعلة في تحديد مسار مؤسستهم وتوجهها، من شأنه أن يعظم الانتماء الفاعل لها، ويزيد من حراك التغيير الناجع فيه، فالأبحاث والدراسات تؤكد أهمية دور القيادة الموجهة لبناء قيادات مهنية التي من شأنها خلق الأسس لتنظيم دائم التعلم والتجديد، و يدعم الأدوار المتعددة ويغني تجربتها فكلما زاد نشاط القيادة لكل معلمي المؤسسة التربوية وطلابها قلت الحاجة إلى قيادة مدير المؤسسة التربوية وساعدت علي تفرغه للقيام بمهامه ومسئولياته وتطبيق الإستراتيجيات

العامة وبعيدة المدى.

- **التواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية:** يحتم إحداث التغيير والتطوير، ومن ثم تثبيته، إلى الأهلية المهنية والتي تعني الاتصال المستمر بين المؤسسة التربوية والعاملين فيها والمجتمع المحلي والأسرة وهكذا، فالمؤسسات التربوية الناجحة هي التي تتميز بقدرتها على بناء جسور وعلاقات مميزة خارجها ومشاركتهم في التقييم ودعم عمليتي التعليم والتعلم داخلها، ومن هنا فتنمية ثقافة تنظيمية مبنية على الشراكة الحقيقية بين المعلمين والطلاب والأسرة والمجتمع المحلي من خلال معايير وقيم وثقافة تنظيمية تشحن الهمم ومن شأنها توضح الأهداف والتفاعلات على صعيد المحيط التنظيميللمؤسسة التربوية وتدفع به وتحركه إلى الاتجاهات المرجوة، وتسهم في خلق انسجام مع البيئة الخارجية بفعل الانسجام الداخلي المنعكس عليها.

- ماهية ومفهوم التغيير التربوي:

- **هانسون:** تغير في كل من السلوك والهيكل والإجراءات أو مخرجات بعض الوحدات داخل المؤسسة التربوية.
- **عائشة بكر آدم:** تحول المؤسسة التربوية من الحالة الواقعية إلى الحالة المنشودة بمعنى أن تحدد المؤسسة التربوية وتشخص وضعها



الراهن وتحدد الصورة التي تريد أن يكون عليها وضعها في المستقبل.

- **محمد الحسيني**: تلك العملية المقصودة التي تستهدف تطوير وتجديد وتحديث وإصلاح العملية التعليمية في آن واحد ويكون هدفها النهائي الوصول إلى الأهداف التعليمية بغرض تحقيق تقدم المجتمع.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن التغيير في المؤسسة التربوية يعني:

- تحول المؤسسة التربوية من الحالة الواقعية إلى الحالة المنشودة وذلك بأن تحدد المؤسسة التربوية وتشخص وضعها الراهن وتحدد الصورة التي تريد أن يكون عليها وضعها في المستقبل.
- عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة المجتمعية والتربوية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وقد يتناول التغيير هيكل المؤسسة التربوية أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها وقد يتناول المؤسسة التربوية ككل أو بعض من أجزاءها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً.
- الانتقال من وضع أو حالة معينة لوضع أو حالة أخرى ويعتبر خاصية من خصائص الوجود التي تمس التربية من بدايتها إلى نهايتها.



ويمكن تعريفه إجرائياً فيما يلي:

- تلك العملية المقصودة التي تستهدف تطوير وتجديد وتحديث وإصلاح العملية التعليمية في آن واحد ويكون هدفها النهائي الوصول إلى الأهداف التعليمية بغرض تحقيق تقدم المجتمع.
- عمليات التخطيط والتنفيذ والتنسيق والإشراف والمتابعة لآليات الإبدال الكلى أو الجزئي في عناصر النظام التعليمي سواء كان في الشكل أو النوعية أو العلاقة بين العناصر التربوية وبعضها البعض.

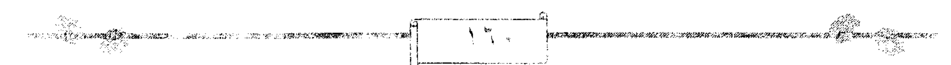
- أهداف التغيير التربوي:

تتعدد أهداف التغيير التربوي والتي يعمل علي تحقيها من خلال المؤسسة التربوية وفيما يلي إشارة للبعض منها:

- الحرص على التكيف مع المتغيرات والظروف الخارجية في البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية.
- تحسين مناخ العمل بالمؤسسة التربوية بما يمكن العاملين والمعلمين والطلاب من معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التربوية بشكل صحيح.
- الرغبة في تعديل سلوك الجميع (المدير، الإداري، المعلم، الطلاب)؛ ليتمكنوا من مواجهة التغييرات الحادثة المحيطة بهم.



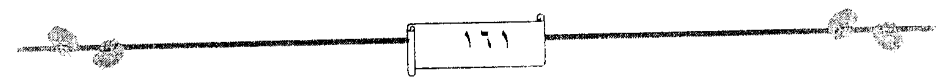
- إشاعة جو من الثقة المتبادلة بين المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية في مختلف المستويات التنظيمية بها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي وصانعي القرار بشكل مستمر ودون تشويه أو خداع.
- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية كأفراد وجماعات.
- تبسيط إجراءات العمل بالمؤسسة التربوية بالنسبة للمعلمين والعاملين فيها أو الذين تتعامل معهم ويقدمون لها العون.
- القضاء على الصراعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة التربوية باستخدام أساليب المواجهة أو طريقة تحليل المشكلات.
- مساعدة المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس وبديل للرقابة اللصيقة.
- إحداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لجودة مخرجات التعليم وفق تشريعات قانونية وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفنياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفزيون.



- مساعدة الإدارة علي تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتعلمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال.
- تلبية التربية لاحتياجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
- إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال يساير المستجدات العالمية في هذا المجال.
- إعادة النظر في المناهج المدرسية وتطويعها؛ لتراعي الفروق الفردية وربط الجانب النظري بالجوانب العملية التطبيقية في أنشطة المنهج.
- محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية وأهداف العاملين والمعلمين بما يحقق رضاهم ورضا المؤسسة في ذات الوقت.
- تحديث وتطوير انماط السلوك في المؤسسات التربوية.
- تطوير كافة الموارد المادية والبشرية.

ومما سبق يمكن تحديد ما يلي:

- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية علي مستوي عال.
- التكيف التام بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحيط بها.
- استشراف مستقبل العملية التعليمية التعلمية والتربوية وإعادة



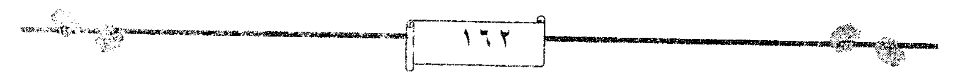
صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لتحسينها وتطويرها.

- تحويل أسلوب مدراء المدارس في الادارة من إدارة تقليدية إلي إدارة تغيير تتوافق مع متطلبات العصر.

- أهمية وفوائد التغيير التربوي:

يحقق التغيير التربوي عدة فوائد للمؤسسة التربوية نذكر منها:

- إيجاد وخلق إدارة نموذجية للمؤسسة التربوية.
- تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة خارجية.
- تهيئة البيئة الملائمة للطلاب تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة.
- إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي والمنظم والمخطط دون الحاجة لمباشرتها ومتابعتها من خارج المؤسسة التربوية.
- تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التربوية في المجتمع بتوفير متطلباته من الكفاءات المتميزة.
- جعل المؤسسة التربوية صرح تعليمي وذلك بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات.
- مسايرة التطورات العصرية في شتى المجالات وبخاصة المجال العلمي.
- مسايرة التطور التقني الذي أصبح سمة العصر الحالي.



- القدرة على المنافسة في المجالات التربوية والتعليمية.
- التعاون والتقارب بين جمع العاملين في المؤسسة التربوية للعمل بروح الفريق الواحد.
- كسب الاحترام بين الآخرين وخلق روح التعاون فيما بينهم.
- القدرة على المنافسة وتلاشي التخلف والانعدام.
- سهولة التعاون والتقارب بين مدير المؤسسة التربوية والمعلمين والطلاب وكافة العاملين فيها.
- جعل المؤسسة التربوية معمل منتج للعلماء والأبحاث العلمية.
- توفير الرفاهية للشعوب ومواكبة المتغيرات الحادثة في كافة المجالات.

- أسس ومبادئ التغيير التربوي:

توجد عدة أسس ومبادئ للتغيير التربوي نشير للبعض منها:

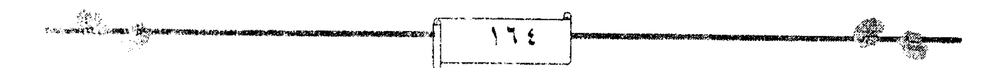
- تتضمن عملية التغيير تعلم شيء جديد، كما تتضمن ترك واستبعاد اتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية.
- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية له (الإرادة والقناعة الذاتية بأهميته) وهذا الجانب يُعد أصعب جوانب عملية التغيير.
- أن الناس هم محور التغييرات المدرسية، فأي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل

يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.

- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وصحي، فقد تتواجد المقاومة حتى عندما تكون أهداف التغيير مرغوبة جداً من قبل جميع العاملين في المؤسسة التربوية.
- يتطلب التغيير الفعال الناجح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.
- وجود القرار الجاد نحو البدء في عملية التغيير التربوي.

وقد وضع سميث *Douglas K Smith* عدة مبادئ وينصح المدراء بإتباعها لمساعدتهم علي إحداث التغيير التربوي الفعال:

- يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير التربوي ويشجع السلوك المطابق للتغيير التربوي ويحفزه، ويجعل لغة الحوار سهلة ومفهومة، ويستخدم فرق العمل لإحداثه بنجاح.
- توضيح أهمية التطوير والتحديث كمدخل أساسي لعملية التغيير التربوي وتبني أسلوب الإبداع والتحدي وبضع العاملين والمعلمين في مواقف تعلم نظرية وعملية وتقديم كافة المعلومات اللازمة لهم ودعمهم ومساعدتهم بصفة مستمرة ودائمة والتأكد من فهم الجميع لأدوارهم في إحداث التغيير
- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف والأعمال التي يقوم بها



العاملون علي التغيير التربوي.

- جعل نتائج عملية التغيير أساس وهدف رئيسي لعملية التغيير التربوي.
- التركيز علي المتجاوبين مع عمليات التغيير التربوي، ودفعهم لمساعدة الآخرين لقبوله.

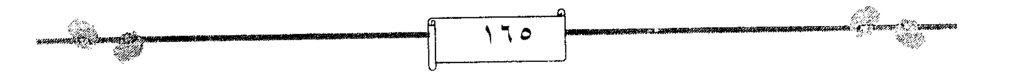
- أسباب ودواعي التغير التربوي:

توجد العديد من الأسباب والمبررات لحدوث التغيير التربوي وفيما يلي إشارات متعددة لكل عنصر مما سبق:

- أسباب التغيير التربوي:

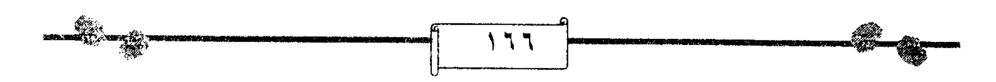
هناك مجموعة من الأسباب والقوى الدافعة لإحداث عملية التغيير سواء كان ذلك على مستوى المعلمين أو مستوى جماعات العمل أو المؤسسة التربوية ككل، وفيما يلي عرض للبعض من هذه الأسباب:

- تغيير في رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة التربوية، مع إدخال بعض تجديدات تربوية وتكنولوجية على بعض عناصر المنظومة التعليمية كافة.
- الاستعانة ببعض الأساليب الإدارية الفعالة في إدارة منظومة التعليم (أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير، الإدارة بالمعرفة، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الإدارة بالأهداف.. الخ).
- ضعف الروح المعنوية لدى المعلمين والعاملين ب المؤسسة التربوية



وشعورهم بالإحباط.

- توسع احتياجات المعلمين والعاملين والطلاب وزيادة مستوى طموحاتهم.
- رغبة المعلم في إثبات ذاته وتسخير قدراته الكامنة في العمل.
- العمل علي رفع قدرات وكفاءات المعلمين والعاملين والطلاب وتنمية مهاراتهم الذاتية.
- لمواكبة التقدم، فنحن نتقدم والعالم يتقدم أسرع منا والفجوة بيننا وبينهم تكبر؛ لذا يجب أن نتغير بسرعة أكبر أو نبدأ من حيث ما انتهوا لنستطيع مواكبته ومسايرته بنجاح وفاعلية.
- مقابلة احتياجات الآخرين وتحقيق رغباتهم، فالاحتياجات متغيرة ومتجددة والرغبات كثيرة؛ لذا يلزم تغيير أسلوبنا في العمل والحياة.
- زيادة أو نقص الموارد قد تكون نقطة انطلاق للتغير التربوي الفعال والبحث عن أفكار وأساليب حديثة لتلبية احتياجاتها.
- التقدم والتجديد المتسارع في كافة المجالات مع سرعة التغيير وشموله كافة القطاعات والمجالات الحياتية وقبول أثاره والتكيف معها.
- المطالبة بتقديم أفضل النتائج في العملية التربوية والتعليمية والسعي نحو التنوع في عمليات التعليم والتعلم.



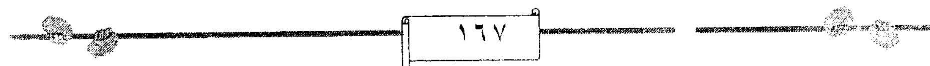
وتتمثل الأسباب والقوى الخارجية للتغيير فيما يلي:

- الضغط من الإدارة العليا لإحداث التغيير في منظومة التعليم.
- الانفجار المعرفي والنمو المتزايد في جميع المجالات وميادين العلم والمعرفة والتطور التكنولوجي.
- تغير هيكل الهيئة العاملة بالمؤسسة التربوية (تغير أدوار المعلمين، العاملين، المدراء .. الخ).
- التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية (زيادة المهام المسندة إليهم).
- التنافس الحاد بين المؤسسات التربوية مثل تفوق مؤسسة تربوية على أخرى وتميزها عنها بما تقدمه من خدمات وإمكانات للطلاب والمعلمين.

- مبررات التغيير التربوي:

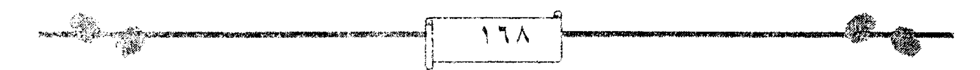
يعتقد البعض أن تقنية المعلومات والاتصال هي العامل الرئيس لإحداث التحول المنشود في النموذج التربوي وهذا الاعتقاد غير دقيق، حيث توجد عوامل أخرى تتفاعل معاً بدرجات متفاوتة في تشكيل ملامح هذا النموذج الجديد ويمكن ذكر بعض من هذه العوامل فيما يلي:

- **التحول في تقنية المعلومات والاتصال**: أحدثت هذه التقنية تغييرات هائلة في الطريقة التي يعمل ويتعلم بها الناس وأصبحت أكثر كفاءة وإتاحة وأنتجت مفاهيم جديدة وكبيرة في فترة زمنية لم تتجاوز عشر



سنوات مثل: مجتمع المعرفة والتعلم الافتراضي واقتصاد المعرفة ورأس المال البشري والحكومة والتجارة الإلكترونية وغيرها مما لايسمح بتناولها.

- **التحول في المهارات المطلوبة للألفية الجديدة:** يعتقد البعض أن مهارة استخدام التقنية تمثل جوهر المهارات المطلوبة في الألفية الجديدة، فهذه المهارة هي واحدة فقط من بين مهارات عدة يسميها البعض مهارات البقاء للحياة والعمل في الألفية الجديدة وهي: الاتصال والحوسبة والعمل في فريق والتعلم الموجّه ذاتياً والتفكير الناقد والتفكير ألابتكاري واتخاذ القرار والتعلم المستمر مدى الحياة.
- **التحول في الفكر التربوي:** النموذج التربوي البديل ليس مدرسة إلكترونية فقط، فالتقنية لا تعمل في فراغ وإنما ركيزة أساسية فهي فكر تربوي جديد ينطلق من منظور مختلف حول الكيفية التي يتعلم بها المتعلم، وباختصار ما يحدث حالياً هو التحول من نموذج نقل المعلومات للمتعلم لنموذج تحويل المعلومات له، وهذا يعني أن تحولاً جوهرياً يجب أن يحدث في أدوار المعلم والطالب والتقنية.
- **الإخفاق في تحقيق الأهداف:** يجب تلمس نقاط الضعف و الثغرات لإجراء التعديلات و التغييرات اللازمة للإصلاح.
- **عجز النظام التربوي التقليدي عن الاستجابة للتحديات:**



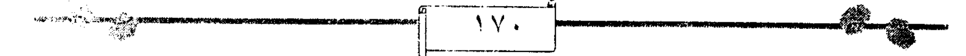
النظام التربوي التقليدي هو نظام خطي يلائم العصر الصناعي، فالطلاب يدرسون الشيء نفسه في الوقت نفسه بما يشبه خط التجميع في المصنع. وينتقد البعض هذا النظام بكونه استهلك كل طاقته ولم يعد بإمكانه أن يقدم المزيد؛ لذا يجب أن يتغير. فالمعرفة في النظام الحالي هشة ضعيفة لأنها مفقودة وخاملة وساذجة ومجزأة ومنفصلة عن الواقع وبذلك يكون نواتجها حافز ضعيف للتعلم مع صعوبة نقله لمواقف جديدة.

- مبررات التغيير التربوي في التعليم:

نعني بمفهوم التغيير في التعليم الانتقال بالنظام التعليمي من الحالة القائمة المألوفة إلى حالة أفضل وأحسن وأكمل وأحدث، من خلال رصد الواقع ورسم معالم المستقبل والبناء التدريجي يكون خلالها وفق خطة متجددة تنطلق من الواقع وتستند على الامكانات والظروف والدراسات المقدمة من المختصين وتستفيد من تجارب الآخرين ويثير ذلك ويدعمه عوامل الضغوط والمنافسات الحادة التي يخضع لها نمط التعليم العالمي المعاصر في ظل قنوات المعارف وأدوات ووسائل التثقيف المتجددة التي تستهدف جمهور المتلقين بمن فيهم النشء المستهدفون في ميدان التربية، فالتغيير لا يعًد مطلباً في حد ذاته؛ لأن الحالة تجاوز الصورة الشكلية؛ لتعالج قضية جوهرية، هي تطوير بناء التعليم ومعالجة جوانب الضعف والقصور فيه كلما دعت الضرورة

إلى ذلك. فهي سلسلة متواصلة من الخطوات المنظمة القائمة على التخطيط وتقدير كافة الاحتياجات والظروف والإمكانات، خاصة في عصرنا الراهن الذي يتسم بسرعة التغيير، من كافة مناحي الحياة، وتأثير ذلك جميعاً في النظام التعليمي. ومن تلك الأمور التي ينبغي مراعاتها:

- ربط الموازنة بين التعليم والتعلم والعمل، فبقدر ما نعطي المهارات المعرفية من عناية واهتمام نؤكد أهمية الحرفة والتأهيل المهني حسب قدرة الطالب ورغبته وحاجة المجتمع، بحيث يقود التعليم لاكتساب الخبرات والمهارات التي تؤدي لبناء المهن والحرف الوظيفية المتعددة في المجتمع.
- يغطى التعليم كافة الأنشطة الإنسانية ويهتم بتطوراتها وتواصلها بمختلف مكوناتها، من معارف وفنون وتجارب علمية وتطبيقات عملية وتقنية، بحيث يستمد مادته ومناهجه من مختلف أنشطة العصر ومتطلباته، ويسهم في إثرائه كل حسب رغبته وقدراته وميوله.
- الاعتناء والاهتمام بالمفاهيم التربوية، التي تخدم الأهداف، وتحقق اتحاد الرؤية في ميدان التنفيذ والتطبيق، وتحول دون الاجتهادات الخاطئة، وترفع من مستوى وعي وتفكير العاملين.
- التركيز على قاعدة وأسس التعلم؛ لينتهي الأمر بقاعدة التعليم المستمر، أو التعلم الذاتي، أو التعلم المستمر مدي الحياة بحيث يصبح المجتمع بأسره



وبمختلف مكوناته، ميداناً للنشاط والتطبيق العلمي والعملي ولا ينتهي التعليم بفقرات السلم الوظيفي التقليدي المشهود.

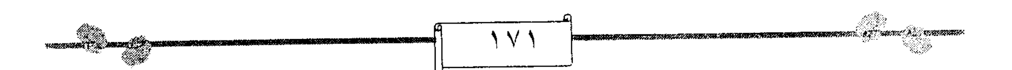
ومما سبق فهذه رؤية أولية عن الصورة المثلي لخطوات التعليم المأمولة، وبذلك فالمؤسسات التربوية عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع وتتكيف وبذلك فالتغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة تربوية.

فالمؤسسات التربوية لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها. فهي مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أضبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع وبهذه الطريقة تعمل على تغيير البيئة.

- متطلبات وعوامل نجاح التغيير التربوي:

تنجح المؤسسة التربوية في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر لها العناصر التالية:

- **وضوح دوافع وأسباب التغيير**: ينبغي أن تكون أسباب إحداث عملية التغيير واضحة وشفافة ومفهومة للعاملين والمعلمين والطلاب وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.

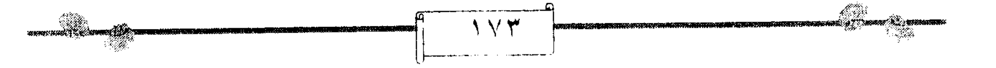


- **الإشراف والقيادة:** يجب إن يشرف على التغيير قائد يكون عادة إداري؛ ليمكنه تحديد الدوافع والرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية.
- **المشاركة**: يجب إشراك العاملين والمعلمين والطلاب بالمؤسسة التربوية في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه فهم أول من سيتأثرون به ويتم ذلك من خلال:
  - دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.
  - تهيئة الظروف والبيئة التي تُساعد على التغيير تجنباً للعراقيل والمشكلات التي يمكن أن تواجهه.
  - توضيح مزايا وايجابيات التغيير التربوي للعاملين والمعلمين والطلاب.
  - معرفة وتشخيص المشكلات التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.
- **التدريب والتكوين**: يتطلب التغيير التربوي تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم حتى تكون لديهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد، وهذا يتطلب توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ الجيد وتدفع به لبلوغ أهدافه المرجوة والمتوقعة منه.
- **الاتصال**: تعتبر قناة الاتصال مع العاملين والمعلمين والطلاب في المؤسسة

التربوية من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم لهم وتجيب عن تساؤلاتهم الغامضة.

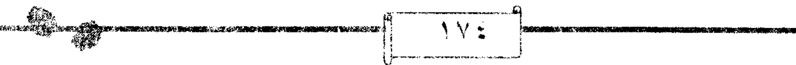
وبذلك فغياب عامل أو أكثر من العوامل السابقة سوف يؤثر سلباً ويؤدي لعدم نجاح التغيير في المؤسسة التربوية. وتتعدد العوامل والإجراءات والوسائل المساعدة على حدوث عملية التغيير التربوي نذكر منها ما يلي:

- توفير إدارة وقيادة للتغيير والعمل علي التحفيز ودفع العزائم نحو عمليات التغيير التربوي.
- وجود قيادة قادرة علي إدارة العمل بالمؤسسة التربوية ويتوفر لديها مهارات التخطيط وتتصف بحسن العلاقات مع الجميع، وتكون قادرة علي تحليل المشكلات ودراستها.
- دعم وتأييد القادة في المؤسسة التربوية حيث أن هذا الدعم والتأييد يُساعد علي استمرار بذل الجهود وتحقيق الأهداف.
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم علي تكوين تصور شامل عن أسسه وقواعده.
- الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية.
- مناقشة التغييرات المستقبلية مع المعلمين والإداريين بصراحة ووضوح



وأمانة بقدر الإمكان.

- إشراك المعلمين والعاملين والطلاب بالمؤسسة التربوية في عمليات التخطيط فذلك يُسهل إحداث عملية التغيير التربوي ويفعله.
- معقولية التغييرات التربوية المستهدفة وواقعيتها.
- قناعة المعلم وجميع العاملين والطلاب في المؤسسة التربوية بأهمية التغيير التربوي وأنه يعود بالمصلحة عليهم وعلى المؤسسة التربوية وأنه يستلزم مزيداً من التعاون والجهد بين الإدارة والمعلمين والعاملين فيها.
- تعزيز مشاركة المعلمين في عملية التغيير التربوي في المؤسسة التعليمية والتربوية ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية والمستقبلية.
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير التربوي مع التوفيق بين المعلمين والمؤسسة التربوية واختيار المكان المناسب لبدء التطبيق.
- توفير مناخ عام يتقبل التغيير التربوي في المؤسسة التربوية ولا يعارضه
- التركيز علي المجموعات أكثر من ألفرد إذ أن المعايير والقيم والتوقعات للمجموعات في المؤسسة التربوية تأثيراً واضحاً علي سلوك العاملين.
- تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية بأسلوب علمي وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية التي تهيئ للتغيير التربوي



وتساعد علي تنفيذه.

- توفير وقت كاف لإجراء الدراسات وعمليات التغيير التربوي المتعددة.
- توفير البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تستلزمها عمليات التغيير التربوي لصناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التربوي.

وتتمثل أهم الوسائل المساعدة على حدوث عملية التغيير التربوي فيما يلي:

- التركيز على سلوك وتقاليد وعادات المؤسسة التربوية العرفية وتدعيمها بما يحقق الأهداف المرجوة، فالتغيير التربوي الناجح يشجع التعاون فيما بين مدير المؤسسة التربوية والمعلمين والعاملين والطلاب.
- مشاركة جميع الفرق من كل جهة بالمؤسسة التربوية حيث أن العمل الجماعي والتعاون لهم أهمية خاصة في إتمام عملية التغيير التربوي وهو الهدف الرئيسي لنجاح العمل.
- التغيير الدائم في برامج إدارة المؤسسة التربوية دائما يركز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية بها كشرط أساسي.
- المشاركة في حل مشكلات المؤسسة التربوية واتخاذ القرار على جميع المستويات كعلامة من علامات التغيير التربوي.
- التركيز على جميع نظم التغيير ورؤية الجهاز الإداري للتغيير كنظام



اجتماعي مركب ومتصل ودائم.

- المشاركة بين العاملين وإدارة المؤسسة التربوية وبخاصة المعلمين ذوي الخبرات السابقة للمساعدة في نجاح التغيير التربوي وحل مشكلات المؤسسة التربوية وذلك بتدريس المهارات والمعلومات لاستكمال التدريس لأعلى مستوى بجميع الوسائل العلمية والطرق والاستراتيجيات.
- النظرة المتكاملة للهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير ولتحقيق عمل مناسب داخل الهيئة الإدارية يرجع لمشاركة أعضاء المؤسسة التربوية جميعا على جميع المستويات.
- النظرة الموضوعية لكل من الهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير.

وهناك عدة إجراءات يجب مراعاتها عند بداية التغيير التربوي نشير إلي أهمها:

- تحديد الهدف الرئيسي للتطوير والتغيير التربوي.
- تعيين وتحديد الأفراد الذين يقومون بوضع الحلول المناسبة للتطوير والتغيير التربوي.



- تعيين وتحديد صانعي ومتخذي القرارات والمسئولين عن ذلك.
- دراسة الحلول الأخرى المعارضة للإدارة.
- علاقة الإدارة المدرسية، والعلاقة بين المؤسسة التربوية والمؤسسات التربوية الأخرى والمعلمين والعاملين والطلاب.
- العلاقة بين المؤسسة التربوية والجهات الرئاسية التي تتبعها(وزارة التربية والتعليم- مديرية التربية والتعليم- الإدارة التعليمية- ...).
- تحديد النواحي التكنولوجية والنظم الهندسية لإتمام عملية التطوير والتغيير التربوي.
- عمل خطة إستراتيجية عامة على المدى الطويل في المؤسسة التربوية.
- تجهيز وإعداد الرؤية الثاقبة للمهام وووضع حلول مناسبة للمشكلات التي قد تواجهها.
- تحديد الدروس المستفادة من عمليات التطوير والتغيير التربوي ومن المشكلات السابقة.
- تسهيل عملية التطوير والتغيير التربوي فيما يتناسب مع الخطة الموضوعة والمحددة لحل المشكلات.
- إجراء التطوير والتغيير التربوي من خلال قيادة مثالية ومعرفة أسباب حدوثه وكيفية وطرق توزيع الأعمال على الآخرين مع الاحتفاظ



بأفضل العلاقات فيما بينهم ويجب مكافأة جميع الذين ينجحوا في أعمال التطوير والتغيير بحسب الخطة الموضوعة والمحددة لإكماله.

ومما سبق يتضح لنا أن هناك قوانين ولوائح منظمة لسير العمل والتغيير التربوي وكلها تؤدي إلي تحسين الإدارة. فالتحسين نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي تقوم به إدارة المؤسسة التربوية والمعلمين بالمؤسسة التربوية بصفة دورية وتلقائية، أما التطوير في الإدارة فينبغي أن يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع جوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقا لبرنامج زمني معين ومتماشيا مع الأسس الرئيسية للتطوير.

ويجب أن يكون هناك هيكل فعّال مسئول يتكون من مدير المؤسسة التربوية والمسئولين المختصين بذلك التغيير بأن يضعوا أيديهم بعضهم البعض على المشكلة الرئيسة ويتعرفون عليها ويعرفوا أسبابها والقرارات الحاسمة والأسلوب العلمي والفعال لعلاجها، تماشيا مع النظم العلمية العالمية والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة لديها.

وهذا يوضح أن التطور الإداري يعني التركيز لاستخدام الهيكل الرئيسي للمؤسسة التربوية كنظام رئيسي للبدء في التطوير مع التركيز على عادات وتقاليد وسلوكها من خلال التعليمات الإدارية المنظمة.

والهدف الأساسي من التطوير الإداري هو جعل الجهة الإدارية

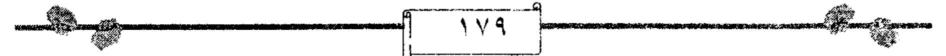


للمؤسسة التربوية مؤثرة وأن تقوم بتطوير سلوك المعلمين والإداريين للوصول بالتعليم إلى أحسن مستوى مطلوب متماشياً مع برنامج الجهات العليا.

- مصادر التغيير التربوي:

تتمثل مصادر التّغيير في إنتاج التجديدات عن طريق إدخال تغييرات ذات طابع ثانوي، كاعتماد كتاب مدرسي جديد، أو تحسين الإعداد المهني للمعلمين أو إدخال طرائق جديدة في التدريس والاختبارات والتشخيص ويبدو أن ثمة مبدأين يتدخلان في هذا المجال وهما:

- **المبدأ الأول**: يتعلق بكمية الطاقة الجديدة أو درجة الضغط الذي يُمارس لصالح التغيير بالقياس لأحجام النظام الكلية، وضغط البيئة يجبر النظام التعليمي علي التغيير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل ظروف عادية.
- **المبدأ الثاني**: يقول بوجود "مرحلة حرجة" أشبه بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصادي التي يتمّ بلوغها عندما تُستثمر نسبة معينة من الدخل القومي تزيد عن الاستثمارات اللازمة لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته، ويفترض هذا المفهوم أن التربية يجب عليها تخصيص نسبة من الوقت والموارد البشرية والمادية لأنشطة التحسين والتطوير (البحث - التنمية- الاختبار) التي تتخطى العمليات الجارية وذلك قبل أن يبدأ السياق التراكمي للتجديد في التحرك.



وهـذا يوضـح إن الإدارة التربويـة معنيـة قبـل غيرهـا بـإدراك مصـادر التّغيير ومتطلّباته، واستيعاب أبعادها على مستوى العامل والمعلم والمؤسسة التربوية؛ لتحقيق أهداف العمليات التجديدية في الإدارة التربوية، وهذا يعني ضرورة التعامل الواعي مع الثقافة السائدة والموروثة، بكل ما لهم وما عليهم، ويعني ذلك أيضاً إعادة بناء معايير الصحة التنظيمية والتنظيم والإدارة التنظيمية في المؤسسة التربوية.

- مجالات التغيير التربوي وأنواعه:

يمكن تحديد مجالات التغيير التربوي من خلال الأهداف المرجوة من ورائه ذاتها، فمجالات التغيير التربوي متسعة ومتنوعة بقدر اتساع وتنوع أهداف التغيير التربوي فقد تشمل مجالات التغيير التربوي علي:

- **المعلم**: تعتبر المعلم أهم عناصر التغيير التنظيمي بالمؤسسة التربوية ويمكن إحداث التغيير التربوي لديه من خلال فهم وإدراك سلوكه وشخصياته ومن ثم العمل على تطويره وإحداث التغيير لديه بما يتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة التربوية وروح العصر ومتغيراته.
- **جماعات أو فريق العمل**: ويأتي الاهتمام بتغير وتطوير فريق العمل بالمؤسسة التربوية بعد ضمان التغيير الفعال للمعلم حيث يكون التركيز هنا في التغيير على فعالية الجماعة وتماسكها وأسلوب الاتصال فيما

بينها والاهتمام بقيمها ومعاييرها وأهدافها.

- **التنظيم أو النظام المدرسي:** ويتمثل في بعدين:

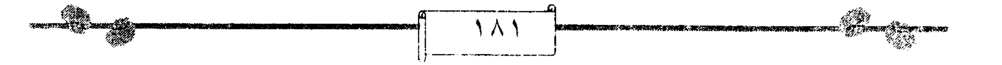
- **البعد الأول:** تتكون الوحدات التنظيمية الرئيسة بالمؤسسة التربوية من ما يلي من وحدات: "شئون الطلاب، شئون العاملين والمعلمين، استراتيجيات وطرائق التدريس، قنوات الاتصال والمعلومات، التكنولوجيا، أساليب التقويم.. الخ".
- **البعد الثاني:** ويشمل العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات صناعة واتخاذ القرارات، عمليات التخطيط والتي تشمل: التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة.

وما سبق يبين لنا أن جميع المجالات السابقة مترابطة ومتشابكة فإذا حدث تغير في إحداها فسيؤدي لحدوث تغير في المجالات الأخرى، فعلى سبيل المثال في حالة التركيز على استخدام الكمبيوتر في عمليات التدريس فسيؤدي إلى حاجة ملحة لمعلم متمكن لديه مهارات وقدرات التعامل مع الكمبيوتر ليكون قادراً على القيام بالدور الجديد في التدريس"عملية التعليم والتعلم".

وبذلك يمكن تحديد أنواع التغيير التربوي فيما يلي:

- **التغيير التربوي وفقاً للنطاق:** والذي قد يكون:

- **شاملا:** يشمل كل نواحي العمل في المؤسسة التربوية.



- **جزئيا**: يتناول جانباً واحداً من جوانب العمل في المؤسسة التربوية.

- التغيير التربوي وفقاً للزمن: والذي قد يكون:

- **قصير الأجل:** يرتبط بالسياسات التعليمية.
- **طويل الأجل:** يرتبط بالاستراتيجيات التعليمية واستراتيجيات وطرائق التدريس.

- التغيير التربوي وفقا للمرحلة: والذي قد يكون:

- **ابتدائي أولي**: يحتاج لدراسة واقع المجتمع ومدى جدواه والقيام بإجراءات تمهيدية لإعداد المناخ العام للتغيير التربوي.
- **ثانوي تكميلي**: تقوم به قوى دافعة ومعينة للتغيير التربوي.
- **نهائي تجميلي:** ويتم لمعالجة أي قصور حدث أثناء مراحل سابقة.

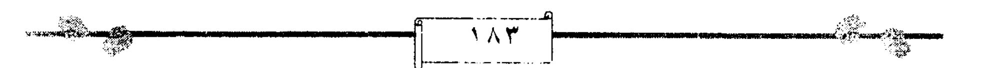
- أبعاد عملية التغيير التربوي:

يمكن تحديد أبعاد التغيير التربوي في المؤسسة التربوية فيما يلي:

- **تطوير رؤية عامة مشتركة لها**: ويتضمن هذا البعد السلوك الإداري الهادف للبحث عن رؤية وافق مستقبلية لها ويعمل المدير علي نشر هذه الرؤية بين كافة العاملين والطلاب والمجتمع المحيط بالمؤسسة التربوية. ويقصد به أيضا إلي أي درجة يمكن له خلق روح الحماس لدي العاملين معه للتغيير التربوي ويجعلهم يدركون أهدافه الرئيسة

التي تسعي إليه المؤسسة التربوية، وتعمل علي تحقيقه ومساعدتهم علي فهم الدور الاجتماعي الأشمل لها، وينشر في كافة أرجائها إحساساً بأهمية هذا التغيير التربوي وحيويته.

- **بناء اتفاق جماعي يتعلق بأهدافها وأولوياتها:** تقع علي عاتق مدير عملية التغيير التربوي مسئولية تشجيع الجميع علي التعاون فيما بينهم ودفعهم للعمل معاً لصياغة أهداف مشتركة واضحة وقابلة للتطبيق وتشكل تحدياً حقيقياً يسعون لإنجازه رسمياً والحرص علي الوصول إلي اتفاق جماعي يتعلق بأولوية تحقيقها وهذا البعد يشمل تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهم ومسئوليات وواجبات العاملين فيها وتحديد أهدافها ومراجعتها بصفة مستمرة لتطويرها وتحسينها.
- **بناء ثقافة مشتركة:** فالثقافة المؤسسية تتضمن مجموعة من القواعد والسلوكيات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمسلمات التي يشترك فيها جميع الأعضاء، وفي العادة تُسهم في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، وتعزيز ودعم المشاريع والتجديدات التربوية ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير سلوك وممارسات تستهدف تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم

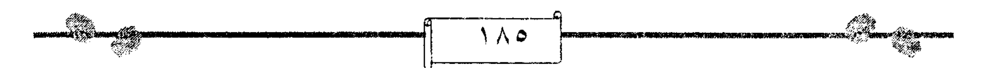


والمعتقدات التي تركز علي الطالب باعتباره الركن الأساسي ومحور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه البرامج والمشاريع التربوية لتنميته نموًا سليماً متكاملا، وفي العادة يستخدم مدير التغيير كل الفرص والإمكانات المتاحة لتوضيح ثقافة المؤسسة التربوية بطريقة تتفق مع القيم والاقتناع الذي يسود المناخ التنظيمي وتشجع العاملين والمعلمين علي العمل بموجبها.

- **نمذجة السلوك:** ويشمل هذا البعد سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثل حي لكافة العاملين معه كي يسيروا علي نهجه حيث يعكس سلوكه القيم التي يتبناها ويناصرها ويدافع عنها، فهذا يعزز ويدعم إيمان المعلمين والعاملين بقدراتهم وطاقاتهم وإمكاناتهم لإحداث التغيير التربوي في مؤسستهم التربوية.
- **مراعاة الاحتياجات والفروق الفردية بين العاملين:** ويتضمن درجة اهتمام المدير باحتياجات العاملين والاستجابة للفروق الفردية ومراعاتها وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني المستمر والسعي للارتقاء بالقدرات وتجديد الكفايات والكفاءات ويشمل احترامه لهم والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارستهم التعليمية وتطويرها.



- **التحفيز أو الاستشارة الفكرية**: يشير هذا البعد إلي أي درجة يقدم المدير للعاملين والمعلمين في مؤسسته التربوية توجيهاً يؤكد علي تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم وتحفيزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم وتشجيعهم علي التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالآخرين وبعملهم ومناقشتها وحفزهم لدعم أرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية والعمل علي تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.
- **توقع مستويات أداء عالية من قبل الجميع**: ويرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجات التميز والأداء النوعي عال الجودة من قبل كل العاملين والمعلمين في المؤسسة التربوية، ويشير إلي أي درجة يقوم بها المدير لتوضيح الأمور المتعلقة بما يجب أن يحققوه لتتم مكافأتهم ويوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة ويقدم لهم حوافز ومكافآت تحفيزية.
- **هيكلة التغيير التربوي**: ويتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم مبادرات التجديد والتطوير وتحسين بيئة العمل بما يتيح الفرصة للجميع في المؤسسة التربوية للمساهمة في التخطيط وصنع واتخاذ القرار التربوي.



- خصائص عملية التغيير التربوي:

تتعدد خصائص عملية التغيير التربوي، وفيما يلي عرض لها:

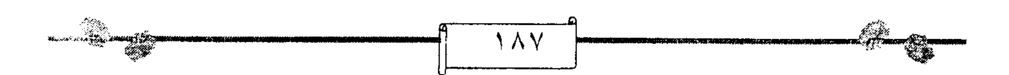
- **تغيير شامل**: يتناول كل مكونات النفس البشرية (معرفي- وجداني- سلوكي)، فيعطي التغيير كل واحدة من هذه المكونات حقها في التغيير لتكتمل عملية التغيير التربوي وإلا كان التغيير التربوي الذي نقوم به تغييرًا مشوّهًا وينتج عنه شخصية مشوهة.
- **وسطية**: لا تميل إلى جانب على حساب جانب أخر ولا تبالغ في أمر دون أمر أخر، فتعامل مع الأمور بوسطية واعتدال وتوازن.
- **إنسانية**: فهي تتعامل مع النفس البشرية لا مع جماد، وتأخذ في سيرها بالسنن الإلهية في التعامل معها وأن هذه النفس لها مقومات وخصائص ومشاعر وأحاسيس يجب أن تراعَى.
- **متدرجة**: تنتقل في خطواتها ومراحلها التغيرية وفق معايير متدرجة ووفق خطوات مدروسة ومرسومة واضحة المعالم، ولا تتعجل النتائج ولا تستبق الأحداث ولا تتجاوز درجات السلم التربوي للتغيير المنشود.
- **مستمرة**: فهي تبدأ من الميلاد الحقيقي للنفس البشرية؛ أي لحظة الالتزام الدعوى والتربوي؛ بل وربما تبدأ قبل ذلك في سن الطفولة، ثم تمتد بهذه النفس في مسيرة منتظمة مستمرة حتى الوفاة، فهي عملية تربوية

مستمرة لا تتوقف، ولا يدعي أحد فيها أنه فوق العملية التربوية مهما كانت منزلته.

- **إيجابية**: فهي دعوة للأمل والفاعلية، ترتكز على البحث عن إيجابيات النفس والبدء بها والتركيز عليها ومحاولة تنميتها وإضفاء روح الإيجابية البناءة والتفاعل المثمر وبث روح الأمل في النفس.
- **الاستهداف**: بمعنى أنه يتجه لأهداف محددة ولا يتم اعتباطا.
- **الواقعية**: يرتبط بالواقع وبظروفه وإمكاناته واحتياجاته الضرورية.
- **المشاركة**: فالتغيير التربوي يحتاج إلى مشاركة كل فئات مجتمع التغيير.
- **الترشيد**: فهو يخضع إلى اعتبارات التكلفة والعائد الربحي.
- **الشرعية**: فيجب أن يتم في إطار من الشرعية والقانون.
- **الإصلاح**: فهو يهدف إلى إصلاح مواطن الضعف وتدعيم مواضع القوة.

لكي يكون التغيير التربوي ايجابيا فعلى من يقوده مراعاة ما يلي:

- **تجنب المفاجآت**: فالتغيير المطلوب عادة يتطلب تغييراً في مهام وواجبات العاملين أو في طريقة وأسلوب الأداء؛ لذا يجب إحاطة العاملين علماً مسبقاً بالتغيير المرغوب إحداثه ليكون مألوفاً، ولكي يستعدوا لتقبل تأثيره عليهم، ولكن يجب مراعاة خبرات العاملين في المؤسسة التربوية وتقبلها وعدم إلغائها.



- **تفهم العاملين لحقيقة التغيير**: يرتبط مفهوم التغيير عادة بالسلبيات الناتجة عنه، فقد تلغى بعض الوظائف أو تجرى عمليات نقل من مكان إلى أخر؛ لذا فعلى الإدارة أن تؤكد أن شيئا من تلك النتائج السلبية لن يحدث وإذا تم ذلك بالفعل يجب مصارحة العاملين بذلك ومبرراته بطريقة ترفع شأن العاملين لا أن تقلل من شانهم.
- **إشراك العاملين في التغيير** التربوي: يجب مناقشة خطة التغيير مع العاملين في المؤسسة التربوية وفي مراحل تنفيذها؛ لضمان التزامهم وكسب تأييدهم للخطة، فعدم إشراكهم في إعدادها وتنفيذها وقيامهم بالتنفيذ فقط، فهذا محو لأفكارهم وبالتالي يتحركون كما لو أنهم آلة للتنفيذ فقط.
- **معرفة الأنظمة والقوانين واللوائح**: تتطلب إدارة التغيير التربوي معرفة واسعة ودقيقة بالأنظمة السائدة العامة والخاصة لتجنب الثغرات القانونية التي يمكن أن تنتج عن تعديل أو إلغاء أمور لها جوانب قانونية.
- **التكلفة المالية للتغيير**: تتطلب إدارة التغيير التربوي اقتصاداً في التمويل حتى لا تصبح التكلفة عائقاً في وجه التغيير، فلكي يكون التغير إيجابياً يجب أن يكون محدد الأهداف والوسائل وضمن خطة مدروسة ومتوازنة وضمن الضوابط والتوجيه الصحيح حتى لا يخرج عن السيطرة ويلبي طموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة التربوية والعاملين فيها



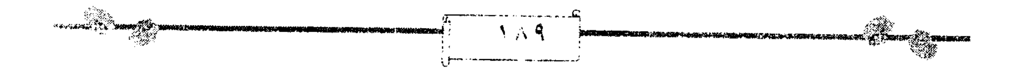

ويزيدها حماساً وتماسكاً ويكسب العاملين مهارات جديدة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة والمتوقعة منها.

وأيضاً لكي يكون التغير فاعلا يجب أن تقتنع به القيادة والقاعدة ويكون له قائد فذ يقود (وليس رئيساً أو مديراً) ويكون له قوة تحميه وسلطة تسانده وتكون له أهداف محدده وواضحة وأن لا يهدد مصالح وأمن المغيرين والمتغيرين ولا يتعارض مع قيم ومباديء ومعتقدات المتغيرين وأن يكون جزء في التنفيذ متدرجا في التطبيق وأن يلامس الواقع ويلبي حاجات ومعاناة المغيرين والمتغيرين ويكون مستنداً إلى تجارب ودراسات وحجج منطقية وتظهر بعض نتائجه الايجابية عاجلا.

- استراتيجيات التغيير التربوي:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي تساعد على إحداث التغيير التربوي في المؤسسة التربوية منها:

- **استراتيجية التغيير بالإقناع:** تؤكد هذه الاستراتيجية على أهمية مشاركة جميع العاملين في التعليم والذين لهم علاقة بعمليات التغيير والمتأثرين به وفيه في اتخاذ أي قرار يتعلق بالتغيير وعملياته؛ مما يجعل نتائجه جوهرية.
- **استراتيجية التغيير بالقوة:** وتستند هذه الاستراتيجية على استخدام



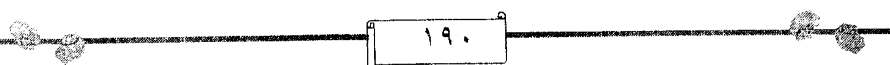
القوة المتمثلة في السلطة الرسمية وتشمل التدرج الهرمي الإداري الواضح لاتخاذ القرارات واستخدام اللوائح التنفيذية والقوانين والموجهات والمشاركة والتوجيه من جانب الإدارة العليا.

- **استراتيجية التغيير بالمدخل المفتوح:** وتشتمل هذه الاستراتيجية علي التحديد الواضح للأهداف والإجراءات والاستخدام الواسع للموارد المحلية والإقليمية والقومية والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع وسكانه وكذلك الهيئات والمراكز المختلفة.

- **استراتيجية التغيير بالتجديد التنظيمي:** تستهدف هذه الاستراتيجية إحداث تغيير في الوضع الراهن في المؤسسة التربوية والذي يؤثر في أهداف التغيير أو بنيته أو التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذه وتحقيقه أو الأفراد العاملين فيه وهذه الاستراتيجية قد تكون مخططة، متوقعة أو غير متوقعة وقد تسببها قوي داخلية في النظام التربوي أو قوي خارجية عنه وقد بدأ هذا التغيير من قمة الهرم أو من قاعدته.

- خطط المؤسسة التربوية لإجراءات التغيير التربوي:

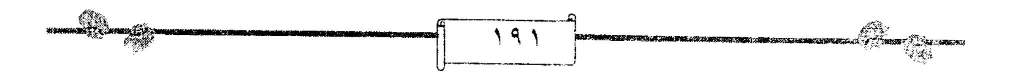
وتتضمن خطط خاصة بإدارة المؤسسة التربوية وخطط عامة تصدر من الإدارة العليا والإدارات التابعة لها وتختلف باختلاف الحاجة لاستخدامها مثل خطط تستخدم مرة واحدة، وخطط تستخدم عدة مرات، وخطط تغطي



النظام بأكمله، وخطط تغطي أجزاء من النظام نفسه، وخطط طويلة الأجل، وخطط قصيرة الأجل.

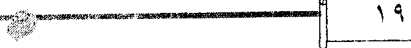
وعند وضع خطط التغيير ينبغي أن يحدد الأفراد القائمين بالتغيير، الهيكل المطلوب تغييره والناحية التكتيكية والعلمية للتغيير. التجهيز للخطة ويشمل الأفراد العاملين، توفير الموارد الأساسية للتغييرالتربوي، الموارد المادية والمعدات اللازمة للتغيير التربوي، وتفعيل الخطة ويتضمن تحديد الوقت المناسب لتفعيل الخطة، توفير الطرق البديلة للوصول لحلول مثالية، وتوفير أماكن بما يتماشى مع الاحتياجات وعمل أماكن احتياطية، اختيار طرق بديلة لتذليل العقبات المستقبلية، وتطوير الخطط؛ لتسهم في الحلول اللازمة مع عمل خطط بديلة ووضع كل خطة في وضع تنفيذي وبعد الانتهاء من إعداد ما سبق تتم المناقشة والمراجعة في النقاط التالية أو بعضها:

- ما الخطة الاستراتيجية للتغيير التربوي؟
- ما الهدف الرئيسي للتغيير التربوي؟
- ما متطلبات المؤسسة التربوية فيما يخص التغيير التربوي؟
- أوجد الخطة الاستراتيجية لمؤسستك التربوية وناقش علاقتها بمتطلباتها ، وبالمؤسسة التربوية نفسها؟
- ما الخطوات الرئيسة لتفعيل الإدارة الاستراتيجية؟ ناقش كل خطوة



من الخطوات الاستراتيجية، وناقش الخطة كاملة؟

- لماذا تكون الظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية جزء رئيسي من تكوين استراتيجية التغيير التربوي؟
- أذكر شيء يتعلق بكل ظرف من الظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية؟
- ماذا يحدث لو حدث خلاف في الرأي في بعض نقاط التغيير التربوي؟
- ناقش الإجابات المؤثرة والإيجابية للأسئلة الهامة أثناء تحليلك لها؟
- اشرح بالتفصيل التحليلات الأساسية لمتطلبات المؤسسة التربوية التي يمكن استخدامها لتكوين الاستراتيجية العامة للتغيير التربوي؟
- ما التحليل الرئيسي للأعمال الرئيسة للمؤسسة التربوية؟
- ناقش الفلسفة التي بنى عليها كل عمل من الأعمال المطلوب تغييرها للمؤسسة التربوية؟ ومما تتكون خطة التغيير التربوي؟
- اشرح بالتفصيل الخطوات الرئيسة للتغيير التربوي؟
- ما العقبات التي تواجه المدراء ليمكن تحاشيها أثناء تنفيذ عمليات التغيير التربوي؟
- اشرح ثلاثة طرق رئيسة لتطوير أداء المؤسسة التربوية استراتيجياً؟
- ما معنى التغيير التكتيكي والتغيير الاستراتيجي؟
- ما الموديل ومستوى الأداء النموذجي للمؤسسة التربوية؟



- كيف يمكن عمل خطة استراتيجية منافسة؟
- أذكر أربع مهام استراتيجية تساعد في تطوير المؤسسة التربوية؟
- ما الخطة النموذجية في تفكيرك كمدير للمؤسسة التربوية لإجراء وتنفيذ عملية التغيير التربوي؟
- ماذا يجعل التخطيط الاستراتيجي غير مرغوب فيه؟
- ما العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطة النموذجية المطلوبة؟
- كيف أن الوقت المقترح للتغيير التربوي يتلاءم مع الخطة الزمنية له؟
- هل عملية التغيير تتوقف على مستوى أداء الإداريين أم لا؟

ويتم مناقشة النقاط السابقة مع الطلاب والمعلمين والعاملين والقائمين على التغيير التربوي للوصول لأعلى درجات الإتقان والتميز في الأداء وتحقيق تغيير فعال.

- قيادة التغيير التربوي:

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني. كما أن الإدارة التربوية في الوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء

..ا أو التفريط بهاأي أن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهدافها وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، ويتطورون؛ لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلّم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي (عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحديًا رئيسًا يتمثل في تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقًا من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها؛ مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة.

فقيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

- القيادة والتغيير التربوي:

هناك كفايات أساسية يحتاج إليها القادة من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته وهى القصد الأخلاقي وفهم التغيير وبناء العلاقات وخلق المعرفة وصنع المشاركة والتماسك.

- **القصد الأخلاقي**: يقصد به أن يعمل القائد التربوي وهو ينوى القيام بعمل إيجابي مختلف يؤدى إلى تحسين ظروف موظفيه وطلابه والمجتمع ككل وبالتالي فالهدف الأخلاقي له يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع؛ لذا ينبغي أن يوجه القائد الهدف الأخلاقي في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه في نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.

- **فهم عملية التغيير**: فالهدف الأخلاقي بدون فهم عملية التغيير يُعد استشهاداً أخلاقياً وبالتالي فعندما يحقق القائد نجاحاً في عملية التغيير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للتعقيدات الناشئة عن التغيير التربوي ، ولكي نفهم عملية التغيير ينبغي الالتزام بما يلي من الإرشادات التالية:

- **الهدف ليس تغيير كل شيء**: فبعض المدراء يغيرون أفكارهم كما يغيرون ملابسهم؛ لذا ينبغي البدء بتطبيق فكرة ما وإعطائها الوقت الكاف للتأكد من نجاحها وفعاليتها قبل التفكير في تطبيق فكرة



أخري جديدة.

- **لا يكفي أن يكون لديك فقط أفضل الأفكار:** بعض المدراء لديهم أفكار يعبرون عنها ولكن لا يستطيعون تسويقها ونقلها للآخرين وبخاصة العاملين معهم وإذا لم يتقبل العاملون الأفكار المطروحة من الإدارة فلن يطبقوها وسيرفضونها لأنهم لم يؤمنوا بها أو يشاركوا في صناعتها واتخاذها.
- **قدر الصعوبات المبكرة التي قد تواجهها عند تجريب شيء جديد:** فالعاملون بالمدارس يواجهون حقيقة أنهم بحاجة إلى فهم أفضل للتغيير وربما إلى تنمية مهارات جديدة وعند تطبيق أية عملية جديدة فإنها تثير عدم الارتياح لكثير من العاملين الذين يعاودون التفكير في خبراتهم ومهاراتهم وأساليبهم السابقة والمعلمون أنفسهم يشعرون بالإزعاج عندما يجربون أساليب أو أفكار جديدة فالطبيعة الإنسانية تشعر بالقلق دائماً عند القيام بأي جديد وتظهر هنا براعة القادة الذين يستطيعون توجيه الآخرين والخروج بهم سالمين من مشكلات تطبيق التغيير وعملياته المختلفة.
- **انظر إلي مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة:** ينبغي إعادة النظر في مفهوم المقاومة حتى يمكن فهم عملية التغيير فالناس



يرتاحون في التعامل مع الآخرين الذين يفكرون بنفس طريقتهم وبالتالي لا يشعرون بالارتياح في التعامل مع الذين لا يتفقون معهم أو يقاومون أفكارهم، وعلي الرغم من أن ذلك أمر صحي ومفيد للغاية، حيث أن المقاومة تفيد في تنفيذ التغيير وعملياته لأن في اختلاف الآراء تعبير عن عملية ديمقراطية تدفع التغيير إلى الأمام؛ لذا ينبغي احترام مقاوموا التغيير وإلا فإنهم سوف يعبرون عن أنفسهم فيما بعد بطرق أكثر سلبية.

- **التغيير يعتمد علي القدرة علي تغيير الثقافة السائدة**: فتغيير الثقافة وإحداث تحول فيها هو الفكرة الرئيسة في التغيير الناجح والتحول في الثقافة يضفى بعداً أخلاقياً على عملية التغيير ويجعل الجميع يعملون معا وهم يحترمون الاختلافات الثقافية فيما بينهم وعملية تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة حيث تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من قبل المدراء.
- **التغيير عملية شديدة التعقيد:** تنطوي القيادة على مجموعة معقدة من المهارات كما أنها تتطلب التعامل مع العديد من المواقف الصعبة باستجابات مختلفة أكثر تعقيدا، فكل قائد يمكن أن يتعامل مع موقف معين بطريقة تختلف تماماً عن غيره ويتوصلون جميعاً إلى

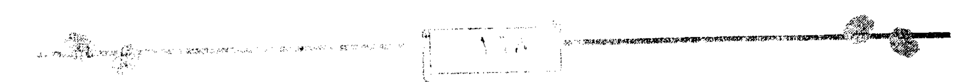


نتائج طيبة، فالقيادة عملية معقدة وبالتالي فعملية التغيير تكون أكثر تعقيداً منها.

- **بناء العلاقات:** يُعد تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة التربوية العامل الرئيسي المشترك في كل مبادرات التغيير الناجح، فكلما تحقق ذلك كلما تحسنت الأمور؛ لذا فالقائد الناجح هو الذي يستطيع بناء علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خاصة مع أفراد وجماعات مختلفة عن بعضها وبخاصة المختلفة مع من يقوم بالتغيير وبالتالي يقيمون تفاعلاً هادفاً بناءً يمكنهم من التوصل لاتفاق عام أو إجماع بسهولة.
- **خلق المعرفة والمشاركة:** نحن نعيش في عصر المعرفة والانفجار المعرفي؛ لذا فأهم أدوار القائد التربوي الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالعناصر السابقة.

وتعتمد هذه الكفاية على ما سبق من عدة نواح:

- **أولاً:** أن الناس لن يتشاركوا المعرفة التي حصلوا عليها - إلا إذا شعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بذلك.
- **ثانياً:** أن الناس لن يشتركوا - إلا إذا كانت آلية عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
- **ثالثاً:** أن المعرفة بما تحويه من بيانات ومعلومات بدون علاقات



اجتماعية لن تؤدى - إلا لمجرد وفرة في المعلومات وأن تحويلها إلى معرفة فهو عملية اجتماعية ولتحقيق ذلك فنحن بحاجة لعلاقات اجتماعية متعددة ومتميزة.

- **صنع التماسك:** تتعرض عملية التغيير لعدة تعقيدات وغموض وعدم توازن وبالتالي فالقيادة الفعالة تسعى للتماسك والترابط.

وبذلك تتعدد خصائص الشخصية والتي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي الفعال والتي يمكن أن تكون سبباً أو نتيجة لتلك الكفايات تتمثل في "الطاقة أو النشاط والحماس والتفاؤل".

فالقائد التربوي النشط المتحمس المتلي بالأمل يحمل التزاماً خلقياً وأخلاقياً ويتفهم التغيير التربوي وأدواره فيه، ويبنى العلاقات والمعرفة ويسعى للترابط والتماسك، أما القائد المنغمس في تلك الكفايات فلابد أن يكون نشطاً متحمساً مفعماً بالأمل.

وبذلك يمكن تحديد مهارات ومواصفات قادة التنفيذ في الأيمان بالفكرة والحماس لها والثقة بالنفس والمبادرة والمبادأة والشجاعة والإقدام وعدم الخوف وحب التحدي والتنافس وحب المجازفة والمخاطرة والحزم وعدم التردد والقدرة على الإقناع وحب التجربة والمحاولة والقدرة على فهم نفسيات الآخرين وحسن التعامل معهم وكسب محبتهم والتفاؤل وعدم اليأس والقدرة

على تحمل المسئولية والطموح والقدرة على التخطيط السليم والقدرة على تحفيز الآخرين والتأثير فيهم وقيادتهم والذكاء والفطنة وسرعة البديهة حسن التصرف والصبر وسعه الصدر والقدرة على حل المشكلات وتذليل الصعوبات والقدرة على التحضير المعنوي والمادي.

- طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحها:

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخلها وخارجها بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقًا من اعتبار التعليم قضية مجتمعية مشتركة ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية.

ولقد اقترح (*Sergiovanni*) عدة قيم أساسية ينتهجها ويطبقها القادة التربويون الناجحون الذين يتفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية والتي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في المدارس وتوضيح طبيعتها وأبرز ملامحها وهي:

- **القيادة بالغايات والأهداف:** وتشمل كل أنواع السلوك وممارسات القيادة



التي تسعى إلى نقل وتوصيل كل المعاني المهمة ذات القيمة والمرتبطة بأهدافها للعاملين في أنحائه كافة، فتوضيح الغايات والأهداف يُساعد الناس على إدراك المرجو والمتوقع من وراء عملهم وتقدير أهميته ويُسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

- **القيادة بالتمكين:** وتتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المؤسسة التربوية للمساهمة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لصناعة واتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم وأنهم يحظون بالثقة غالبًا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل وعندما يستثمر المدراء الكفايات التي يتمتع بها العاملين بشكل مناسب ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فالعائد التربوي غالبًا ما يكون جيداً.

- **القيادة كقوة دافعة للإنجاز:** وهي تؤكد دور القائد التربوي كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس "المدراء والوكلاء" الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة



وتوظيفها في المسار الصحيح.

- **القيادة بنشر السلطة وتفويضها:** ترتبط بالتمكين وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة التربوية، فمثلما يستطيع المدير أن يُمارس دور المعلم، فالمعلم يمكن أن يتحمل بدوره مسؤوليات قيادية وفقًا لمجال تخصصه؛ مما ينعكس أثره بالإيجاب على تطوير العملية التربوية والتعليمية بمختلف أبعادها ومجالاتها.
- **القيادة بالرقابة النوعية:** تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات والمنظمات فعلي سبيل المثال فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر؛ لتصبح أكثر اهتمامًا بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم ومسئولياتهم وتسعى إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي عن العمل والذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم المرجوة والمتوقعة.
- **القيادة بالتحويل والتطوير:** تتلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة التربوية الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غاياتها وأهدافها وتغييرهم؛ ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها ويتسموا

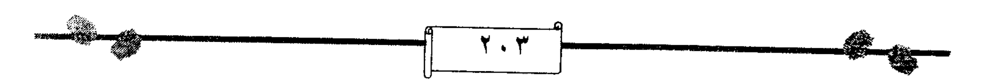


بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

- **القيادة ببساطة ووضوح:** تتضمن البعد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات والقوانين واللوائح.

- **القيادة بالالتزام بالقيم العليا:** يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها، وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحائها تتاح مجالات وفرص عدة مناسبة لتطبيقهم من قبل المهنيين والمختصين في المؤسسة التربوية من خلال برامجهم التربوية المتنوعة وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال. فالواجب هنا الالتزام بالقيم العليا وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها يتدخل القائد ويعدل اتجاه التغيير للاتجاه الصحيح.

- **القيادة بالتفكير المتعمق المركب:** تنظر القيادة باعتبارها تتطلب تفكيرًا متعمقًا ينعكس على الأداء وتصف القادة التربويين الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا



يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت، ويتجاهلون نقاطًا عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.

- مجالات عمل قيادة التغيير التربوي:

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو التالي:

أ- جهود رامية لإعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي: وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التربوية، بما فيها التنظيم المدرسي وجدول الحصص أو المحاضرات والأدوار الوظيفية... الخ والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية فيها.

ب - جهود رامية لإعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية: وتتضمن إحداث تغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية؛ مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث اختلاف ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة التربوية.

وبذلك فجهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند على

العلاقات بشكل رئيسي تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من قبل المدير أو المعلمين والعاملين معه، أو المعنيين بالعملية التربوية كلها وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات والمجتمع نحو التغيير، وتساعدهم على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

فقادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل التركيز على الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم على إنجاز رسالة المؤسسة وأهدافها ورؤيتها ومهامها الرئيسة ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة التربوية باستثمار الفرص المتاحة؛ لتطوير البناء التنظيمي ونماذج العمل وأساليب الأداء إضافة لتعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني؛ مما يوفر دعم ومساندة ويرفع مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات.

- دور القيادة التربويّة في إنجاح عمليّات التغيير:

القائد هو الشخص الذي يستطع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. أما المدير فعليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة... وهكذا.

فالقيادة بمعنى التّوجيه، هي إحدى الوظائف الإداريّة للمدير، فهو يقوم بدوره القيادي "توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم؛ للعمل



بجد لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية"، هذا بالإضافة إلى دوره في التخطيط، والتنظيم، والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك، ما لم يكن يملك مقومات القيادة الناجحة.

وبذلك فليس كل مدير، أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسيّاً، سيصبح قائداً بالضرورة، فكثير من المدراء، في المستويات الإداريّة المختلفة يفتقدون مقومات القيادة؛ لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة ولكن القيادة والإدارة مطلوبتان لأي مؤسسة تربوية حيث يتضمّنان عدة أنشطة جميعها ضرورية؛ لتحقيق أهدافها، وتوافر واحدة منها دون الأخرى يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية.

ويشير المنطق إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإداريّة المختلفة وبخاصة العليا منها يجب أن تستند إلى أشخاص تتوافر فيهم صفات القيادة والاستعداد القيادي والتي يجب تنميتها وتطويرها وهذا ينطبق على القادة التّربويّين.

وأشار باولت (*Boult*) إلى أن القيادة ليست مطلوبة على مستوى قمّة الهرم التنظيمي فحسب بل على مستوى المديريات في المحافظات وفي كل إدارة تعليمية،أو كل قسم تعليم أو مؤسسة تربوية.

فالقيادة الإداريّة قد لا تكون معنية بصنع القرار ولكن التحدّي

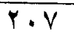


الحقيقي هو في جعل القرار يعمل؛ لذا يُنظر إلى دور مدير التربية والتعليم وبخاصة في فترات التغيير، على أنه دور قيادي يرتكز على الفعل، أو ما يمكن أن يسمى القيادة الديناميكية وهي القيادة الإداريّة المرتكزة على الفعل ومعنيَّة بمهام رئيسة متداخلة؛ لكي تحدث الأمور، أو تتحقق.

- **المهمّة الأولى:** العمل على تنمية الأفراد من خلال برامج تطويرية تركز على مفاهيم التغيير والتجديد والمراجعة والتقويم الذاتي.
- **المهمة الثانية:** بناء روح الفريق وتأسيس مجموعات عمل تتكوَّن من أفراد يتمتعون بمهارات مختلفة وخبرات متنوِّعة، توفر للعمل موارد متكاملة، تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة منها.
- **المهمة الثالثة:** إنجاز المهام المطلوبة وفقاً للخطة بحيث يتم تنفيذ التجديدات وتحقيق التغيير التربوي.

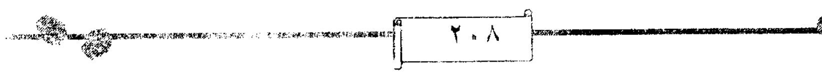
ويمكن أن يكون التغيير استراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقِيم وتغيير الهياكل التنظيمية؛ لتتناسب مع الاحتياجات التربوية الجديدة؛ ولتستطيع التنافس مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة، في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا دور مدير المؤسسة التربوية كقائد رئيسي لعملية التغيير التربوي، حيث أن المدير الناجح هو الذي يملك قدراً



واسعاً من المعرفة الإدارية ويملك قدراً مكملاً من المهارات والإبداع لتحقيق أهداف التغيير والتطوير الإداري فمدير المؤسسة التربوية هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه وذلك لأنه هو:

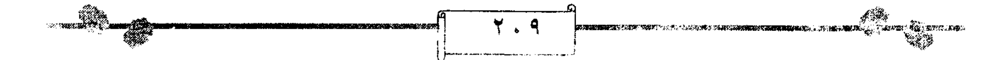
- المسئول وكل من بالمؤسسة التربوية فهم مرؤوسين.
- مسئول عن الخطة الدراسية ومن سلطاته وصلاحياته القيام بأي نوع من التغيير التربوي.
- المثل الأعلى والكل يتشبه به.
- بإمكانه توزيع المهام للمرؤوسين والتي من شأنها يتم تنفيذ المهام.
- حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمعلمين وأولياء أمور الطلاب.
- بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة للمؤسسة التربوية.
- تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير التربوي.
- أي نجاح للتغيير التربوي بالمؤسسة التربوية يعود إلى اسمه واسم المؤسسة التربوية والكادر التعليمي بها.



- شروط وخصائص يجب توافرها في قادة عملية التغيير التربوي:

تتعدد الشروط التي ينبغي أن تتوافر في قادة عملية التغيير التربوي ومنها أن يكون:

- يتوافر لديه القيادة الحسنة، القدرة علي إدارة المؤسسة التربوية ووضع الخطط المدرسية، يعمل بخطوات مدروسة وقانونية.
- يستطيع صنع واتخاذ القرار ويجيد حسن العلاقات والاتصالات الشفوية والمكتوبة.
- لديه الطاقة اللازمة للإدارة ويتوافر قيه قدرة تحليلية للمشكلات وموضوعات مرتبطة بالمؤسسة التربوية.
- يكون قادراً على مقاومة الضغوط والعقبات المختلفة واختيار ممثلي مجموعات التغيير التربوي بعناية فائقة ويتوافر لديه قدرة تحكم مرنة.
- يتوافر لديه القدرة العالية في مجال العلاقات الإنسانية ويتصرف بطريقة طبيعية مثلي.
- قادراً على التحكم في الظروف الصعبة والتغيير والتوجيه الذاتي واتخاذ القرارات؛ لتحقيق المستحيل في الظروف الصعبة.
- يتوافر لديه إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير التربوي من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات



الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير التربوي ومسوغاته.

- يمتلك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير التربوي والتطوير في عناصر المؤسسة التربوية، وفعالية كافة بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- يتوافر لديه القدرة علي توفير المناخ الملائم للتغيير التربوي ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة سواء البشرية، المادية، الفنية؛ بهدف الارتقاء بالأداء وتحقيق الغايات والأهداف المرجوة.
- يستطيع الارتقاء بقدرات المؤسسة التربوية التي يديرها وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.
- يكون قادراً على التغيير والتوجيه الذاتي واتخاذ القرارات لتحقيق المستحيلات في الظروف الصعبة(إدارة الأزمات).

وتتمثل خصائص قائد التغيير الفعال فيما يلي:

- إرادة جادّة قادرة على التحول لقيادة تسعى لإحداث التغيير التربوي من منطلق استيعابها لمعطيات الحاضر واقتناعها بالتغيير ومسوِّغاته.
- امتلاك المقدرة على المبادأة والإبداع والابتكار؛ لإحداث التغيير

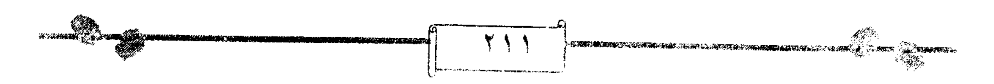


والتطوير في عناصر المؤسّسة التربوية وفعالياتها كافّة: بنيتها وأساليب قيادتها وطرائق عملها.

- المقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير التربوي، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعتها، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسّسي، وصولاً إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوّة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة التربوية وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وفي هذا المقام تتشكّل ملامح دور القيادات الإداريّة التّربويّة في إدارة عمليات التغيير التربوي، باعتبار أن تميُّز أي نظام تربوي يمكن أن يُعزى إلى تميُّز العمليّة الإداريّة فيه وتميُّز مدخلاته وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

ولكي يستطيع المدير تحقيق المهام المتوقعة منه يجب أن يتم تدريبه علي عدة مهارات منها المهارات الإدارية والتطوير والمعلوماتية والعلمية والتقنية والاتصال والعلاقات العامة والإنسانية وتطبيق آلية التطوير الدوري في موعده وحل المشكلات وأساليب التعامل معها سواء أكانت المكتبية والسكرتارية والكمبيوتر، للحصول على المعلومات الأساسية وكيفية الحصول



لى أحسن النتائج لتحسين العلاقة بين المعلمين والعاملين والطلاب وصنع
ر اتخاذ القرار، معرفة احتياجاتهم التدريبية، تصميم برامج التدريب وإدارته.

وبذلك يتضح أهمية أن تشتمل البرامج التدريبية علي جميع الأنشطة
ر أن يتم مشاركة المدراء في المناقشات ويعطي كل منهم الفرصة لتقديم وجهة
نظر شفوية كاملة لخطة تغييره للمدرسة وكيفية قيادته لها والفريق المخصص
لحل المشكلات والأنشطة التي تساعدهم علي التغيير ويجب أن يتم تقييم
قدراتهم علي تحديد متطلبات التغيير بصفة عامة.

- مقترحات لتفعيل أدوار قيادة التغيير التربوي:

إدراكًا لأهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري لقيادة
مؤسساتنا التربوية في عالم القرن الحالي ومواكبة تحدياته ومستجداته
وانطلاقًا من خلاصة الدراسات والتجارب العملية للمؤسسات الإدارية عامة
والمؤسسات التربوية خاصة التي نجحت في قيادة التغيير داخلها والتغلب على
مقاومة العاملين له وحفزهم لدعم جهودها التطويرية،

ويمكن أن نلخص المقترحات الآتية:

- التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته ويتضمن ذلك السعي لبناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة التربوية وغرس التغيير التربوي في ثقافة المؤسسة.



- الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي لعملية التغيير في المؤسسة التربوية، إذ إن مساندتهم لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية ضمن إطار مؤسسي متكامل.
- التركيز على تنمية قادة للتغيير في المؤسسة التربوية يمتازون بمهارات وكفايات تخصصية: عقلية وتصورية عليا (إدراكية) وإنسانية وفنية. ترتبط بعملية التغيير؛ مما يساعدهم على تكوين إطار فكري ورؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.
- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير التربوي وتنفيذها.
- التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة في المؤسسة التربوية بالعمل على تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير التربوي في تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية ورسم أهداف التغيير والتخطيط له.
- توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية للعاملين كافة، فيما



يتعلق بماهية التغيير التربوي ومحتواه ومسوغاته وتوضيح كيفية تنفيذه ومراحل إنجازه.

- التركيز على تنمية جماعات العمل التي تسودها روح الفريق التعاوني داخل المؤسسة التربوية والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.

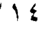
- مشكلات التغيير التربوي:

أولا : التغيير (عادة يشمل التغيير ثلاث بنود) وهي :

- الأفراد العاملين القائمين بالتغيير التربوي.
- الهيكل التنظيمي بالمؤسسة التربوية المطلوب تغييره أو تطويره.
- الناحية الاستراتيجية والتكتيكية والعلمية للتغيير التربوي.

ثانيا: مشكلات التغيير ويشمل:

- الموارد البشرية المطلوبة للتغيير التربوي.
- شبكة تنظيم الموظفين والعاملين في المؤسسة التربوية.
- متطلبات الموارد البشرية لتتمكن من التغيير دون مشكلات أو تعقيد.
- برنامج زمني لكل من: (عمل التعديلات اللازمة للتغيير التربوي - امتداد الخطط لتتماشى مع البرنامج الزمني- الموارد البشرية وتحديد عقودها مع البرنامج الزمني).



وتتمثل خطط المؤسسة التربوية لإجراء التغيير التربوي فيما يلي:

- تشمل إدارة المؤسسة التربوية والإدارة العليا لها والإدارات التابعة لها.
- خطة تستخدم مرة واحدة وخطط تستخدم عدة مرات.
- خطة تغطي النظام بأكمله وخطط تغطي أجزاء من النظام نفسه.
- خطة طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل.

وتتمثل تجهيزات خطة التغيير فيما يلي:

١- وتشمل: (الأفراد - الموارد الأساسية - الموارد المادية - المعدات).

٢- تفعيل الخطة:

- تغطية العقبات التي تقابل المؤسسة التربوية.
- توفير الطرق البديلة للوصول لحلول مثالية
- توفير الأماكن بما يتماشى مع الاحتياجات وعمل أماكن احتياطية
- اختيار الطرق البديلة لتذليل العقبات المستقبلية
- تطوير الخطط لكي تساهم في الحلول اللازمة مع عمل خطط بديلة
- وضع كل خطة في وضع تنفيذي

٣- بعد استكمال كل ما سبق نأتي للخطة العامة الزمنية للمؤسسة التربوية.



- عوائق عملية التغيير التربوي:

هناك عدة أخطاء تقع فيها بعض المؤسسات التربوية عندما تطبق التغيير داخلها، فتؤدي إلى فشل هذه الجهود في تحقيق النتائج المستهدفة، ومن أبرز هذه الأخطاء ما يأتي:

- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة التربوية، فالمؤسسة التربوية الراضية عن ذاتها وإنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة لإحداث التغيير التربوي المطلوب.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والعاملين، إذ يحتاج نجاح التغيير التربوي إلى وجود تحالف قوي وفعال بين القادة الذين يملكون السلطة والقوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم والقادة الذين ينفذون عملية التغيير التربوي ذاتها ومتطلباتها.
- الافتقاد لوجود الرؤية أو ضعف القدرة على توصيلها فبدون وجود الرؤية الواضحة حول أهمية ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك، تبقى جهود التغيير التربوي مقتصرة على وجود قائمة من المشروعات المتفرقة وغير المنسجمة التي تتطلب وقتًا وجهدًا ومالاً وقد تسير في اتجاهات مضادة أو متعارضة كما أن نجاحه يتطلب عاملين راغبين في التطوير والتجديد ولكن لن يفعلوا ذلك إذا لم





يفهموا بوضوح سبب التغيير ومغزاه ودورهم في نجاحه وأثره على مصلحة المؤسسة وأهدافها وأهدافهم الخاصة.

- وجود مجموعة من العقبات الإدارية ومنها البيروقراطية السائدة في المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى داخلها أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها وغاياتها وأهدافها الخاصة.
- عدم تحقيق نجاح ونواتج ملموسة على المدى القصير أو بشكل سريع.
- عدم وصول التغيير التربوي إلى جذور ثقافة المؤسسة، فإذا لم يتم تأصيل التغيير التربوي وترسيخه في جذورها ويصبح جزءًا منها، فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير التربوي والتطوير لن تحقق النجاح المنشود وستنتهي في مرحلة المهد.

وهذا يوضح أن مقاومة التغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه يرجع لأسباب عدة، من أبرزها:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، أو عدم القدرة على إدراك جوانب القوة فيها أو مزايا الوضع الجديد الذي



سيكون نتيجة لعملية التغيير التربوي.

- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم.
- سوء فهم بعض المعلمين والعاملين بالمؤسسة التربوية للآثار المرتقبة للتغيير التربوي أو إحساسهم بأنه تم استغلالهم أو أنهم مجبرون عليه.
- الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة والخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة نتيجة لإحداث التغيير التربوي بمدرستهم.
- اعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي قد تتطلبه عملية التغيير التربوي بمؤسستهم التربوية.

وتتضمن العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير المحاولات التي يقوم بها المعلمين والعاملين في المؤسسة التربوية لمقاومة التغيير والحفاظ على الوضع الحالي وقد تكون الأسباب والدوافع ورائه ما يلي:

- الخوف من المجهول.
- الخوف من الأعباء والمسئوليات التي تلقى على الإداريين أو المعلمين عند إحداث التغيير التربوي.

- نقص الوعي وقلة الإدراك لأهداف عملية التغيير التربوي سواء لدى الإدارة أو المعلمين أو الطلاب.
- التعارض مع المصالح الشخصية للمعلم مثل إبعاده عن منصب، خصم مكافأة... الخ.
- تهديد العلاقات الشخصية والاجتماعية بين المعلمين مثل نقل بعضهم إلى مكان آخر، زيادة عدد الحصص لبعض المعلمين أو نقل الطلاب إلى صفوف (فصول) أخرى ... الخ.
- عدم قبول التغيير التربوي أو الاقتناع به والإيمان بأهميته.
- قلة المهارات والقدرات التي تحتاجها عملية التغيير التربوي لدى الإداريين، والمعلمين، والطلاب.
- عدم توافر الموارد والإمكانات البشرية التي تُساعد على تطبيق وتنفيذ آليات وإجراءات عملية التغيير التربوي.
- عدم اتفاق العاملين في المؤسسة التربوية على الأساليب التي يتم تطبيق عملية التغيير التربوي من خلالها.
- الاعتماد على النمطية في الإجراءات الإدارية والمسؤوليات الوظيفية تؤدي إلى تفضيل البقاء على الوضع الحالي ومقاومة كافة أنواع التغيير التربوي.



- فشل جهود التغيير السابقة. (يمكن أن يقول شخص ما سبق وأن قمنا بتغير كذا. وكذا ولكن دون جدوى أو نتيجة فمهما عملنا من تغير لا يأتي بفائدة أو نتيجة تعود علينا أو علي مؤسستنا التربوية).

- مقاومة التغيير التربوي:

ظهرت مقاومة التغيير تاريخياً، بأشكالٍ مختلفة. وهذه المقاومة موثّقة بكثافة، وبشكلٍ جيد، في تاريخ علاقات العمل، وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحاذق، وبُنيت تلك المقاومة في حينه على أساسٍ مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن أو الرضا الوظيفي والأجور وفقدان مناطق القوة، ولكن هذه الأشكال اتصلت بشكلٍ رئيس بالعاملَين في المستويات الدّنيا وليس على مستوى الإدارات العُليا، التي إذا ما قاومت التغيير، فإنها تقوم بطرقٍ مختلفةٍ نسبياً لأسبابٍ مفهومة وبذلك عُرفت المقاومة التنظيمية في المؤسسة التربوية فيما يلي باعتبارها:

- الرفض الشامل والتام للتغيير التربوي.
- السلوك التخريبي في مقاومة التغيير التربوي.
- عدم الاتفاق جزئياً مع عمليات التغيير التربوي.
- الشعور بعدم اليقين تجاه التغيير التربوي.

فالتغيير التربوي يمكن أن يكون سبب لإحداث زيادة أو نقص في

الجوانب الكمية والنوعية، في كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية، وهذا يعنى أن التغييرات يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية.

فمقاومة التغيير السلبي تُعدّ مقاومة ايجابية، أما مقاومة التغيير الايجابي فهي مقاومة سلبية. كما إن بروز سمة النمطيّة في المقاومة الايجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. ويمكن أن تكون هذه المقاومة خفية أو ظاهرة والسرية في المقاومة الإيجابية في جهاز إداري وإزاء عملية تغيير فيه، يمكن أن تكون في موقع أكثر ضمانا وربما أكثر فاعلية في الحد من أو حتى إحباط عملية التغيير السلبية.

وهنا يمكن أن تكون المقاومة الإيجابية بإحدى الطرق التالية:

- عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير التربوي، أو الاستجابة بصورة مضلِّلة أو منتَقَصة أثناء مرحلة الإعداد أو الامتناع عن تنفيذ كل فقرات الخطة، أو بعضها أثناء مرحلة التطبيق.
- استخدام بعض المدراء المقاومِين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف العاملين التابعين لهم والمكلفين من جانب مستويات قيادية أعلى بواجبات تخص إعداد الخطة وتنفيذها بواجبات إضافية، خارج نطاق عمليات إعداد الخطة أو تنفيذها أو إصدار أوامر بنقل هؤلاء العاملين إلى أماكن نائية عن محلات عملهم، أو نقلهم لوظائف أخرى.



- شروع بعض المدراء المقاومين حال سماعهم بأخبار إعداد الخطة بإجراء تغيير تربوي من جانب قيادات أعلى وإعداد برامج تغيير تربوية خاصة بهم وتنفيذها، وذلك بهدف صرف الأنظار عن الخطة الأصلية وامتصاص الطاقات الموجَّهة لدعمها، أو بقصد خلق ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير التربوي.
- تقديم مغريات وامتيازات خاصة من جانب بعض المدراء المقاومين لموظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير من جانب قيادات أعلى؛ لتشجعهم على ترك واجباتهم وقبول مناصب وظيفية أخرى.

- أسباب مقاومة التغيير التربوي:

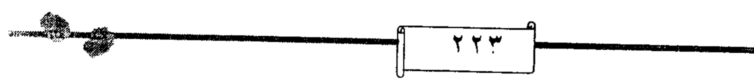
من المهم تفهّم أسباب مقاومة التّغيير واستيعابها؛ حتى يمكن التعامل معها؛ لتكون مدخلاً مهمّاً للقضاء على هذا النّوع من المقاومة، أو ترويضها وعلى الرّغم من صعوبة تحديد جميع أسباب مقاومة التغيير التربوي - إلاّ أنه بالإمكان عرض أهمها وتشمل:

- التمسك بالعادات والتقاليد والقيم المؤسسية، الخوف على المصالح المادية أو المعنوية والتوهم بأن التغيير التربوي سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.
- عدم الاقتناع بالتغيير التربوي المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه، عدم



وضوح صورته، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.

- الأمية والتقليد الأعمى للآخرين.
- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير التربوي وعملياته.
- الخوف من عدم القدرة على التكيّف مع متطلبات هذا التغيير التربوي.
- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
- التشبُّع واليأس والإحباط والملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة التي سبق القيام بها.
- التصور الخاطي بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود وانه جهاز مثالي.
- الاعتراف بوجود تخلف إداري ولكن عدم القناعة بإمكانية معالجته بإعداد برنامج أو خطة تغيير إداري وتنفيذهم.
- الاعتراف بوجود تخلّف إداري، والاعتراف بإمكان معالجته؛ بإعداد وتنفيذ خطة أو برنامج للتغيير ولكن عدم الاقتناع بكفاءة القائمين على إعداد هذا البرنامج أو الخطة وتنفيذهم.
- التصور بأن القائمين بإعداد الخطة أو البرنامج والمكلفين بتنفيذها قد يلحِقون الضرر بمصالح قائمة؛ لأسباب شخصية أو غير شخصية.
- المقاوِم من "الحرس الثوري القديم"، يعد نفسه أحد مهندسي الواقع



الحالي ويَعدّ أي تغيير اعتداءً شخصياً على ذاته.

- مستويات مقاومة التغيير التربوي:

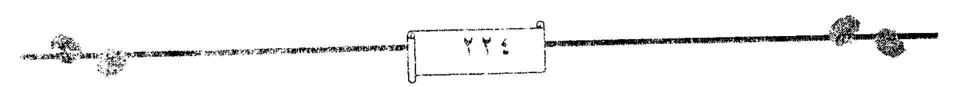
هناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، وهي:

- **مستوى أول**: مصدره أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبِّرون عن شعورهم بالحيرة والارتباك ويظهرون تردداً في قبول التجديدات أو يقاومونها.
- **مستوى ثاني**: المقاومة هنا أكثر عمقاً من المستوى الأول وتظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأهداف خاصة بهم.
- **مستوى ثالث**: الأسباب في هذا المستوى عميقة ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثّقة في النفس والآخرين.

- مصادر مقاومة التغيير التربوي:

من أهمّ مصادر مقاومة التّغيير في المؤسّسات التربوية، ما يأتي:

- **مصادر مرتبطة بالشخصية**: كالخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والفهم الانتقائي لما سيحدث والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.
- **مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير**: الوقت والموارد المتوفرة للتكيُّف، واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير التربوي.



- **مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي:** الانسجام مع المبادئ (الاقتناع) وتماسك النظام والفوائد والحقوق والطبيعة المقدسة لأشياء معينة ورفض غير المألوف.

- وسائل مقاومة التغيير التربوي:

هناك وسائل عدة لمقاومة التّغيير التربوي وأشكالها تبين أن الذين يقاومون التغيير، يلجأون لطرق ماكرة، ويعتذرون بعبارات وحجج معروفة مسبقاً، يمكن تلخيصها في الوسائلَ والأشكال التالية:

- لا توجد أهداف واضحة لهذا التغيير التربوي وأنه مثالي وغير واقعي ويخدم مصالح شخصية ومخالف للمبادئ أو الأصول التي قمنا عليها ويؤثّر على عملنا سلبيّاً فلا حافظنا على إنجازاتنا ولا حقّقنا شيئاً.
- هذا التغيير التربوي جيد، ولكن وقته ليس الآن، أو نحن بحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير التربوي وتحقيقه.
- هذا التغيير التربوي سيُحْدِث بلبلة لدى العاملين.
- من يقود التغيير مشكوك فيهم وبمعنى آخر مهاجمة قيادة التّغيير التربوي، بدلاً من مهاجمته ذاته وأن فيه استخفاف بانجازات القيادات السابقة.
- هذا التغيير التربوي لم يُجَرَّب في مكان آخر، أو جُرِّب وفشل وإن كان

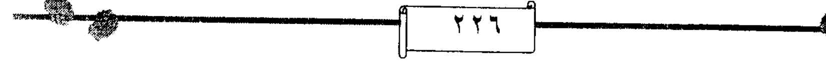


قد نجح، فيتم التركيز على الفرق بين واقعنا والواقع الآخر في المستقبل.

وسائل الحد من مقاومة التغيير التربوي:

توجد العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة مقاومة التغيير التربوي وفيما يلي بعض منها:

- **التعليم والاتصال**: ينبغي أن تستخدم الإدارة وقيادة التغيير التربوي وسائل اتصال مختلفة ومتنوعة في المدرسة؛ لتوضح نوعية التغيير ومزاياه وفوائده وطريقة حدوثه ومسئولية كل معلم وعامل ومتعلم في المؤسسة التربوية، وإعداد العاملين والمتعلمين مهنياً ونفسياً من خلال التدريب والتعليم لاستيعابه وتقبله بواسطة الاجتماعات والندوات وورش العمل ومناقشة الافكار والتساؤلات المطروحة بصراحة ووضوح والتقييم والمتابعة والتعامل مع التغذية الراجعة.
- **المشاركة والاندماج**: ويتم ذلك بإتاحة الفرصة لبعض العاملين والمعلمين في المؤسسة التربوية بالمشاركة في التخطيط للتغيير؛ مما يساعد علي حسن التنفيذ والالتزام بعملية التغيير التربوي.
- **التسهيل والدعم**: ويتم ذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للقائمين علي عملية التغيير التربوي وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لحدوث التغيير التربوي بوضوح وشفافية، أو من خلال



التدريب علي المهارات اللازمة لإحداثه بنجاح وفاعلية.

- **التفاوض والاتفاق**: فعند وجود عاملين ومعلمين متضررين من التغيير التربوي يجب مراعاة ذلك ويتم استخدام أسلوب التفاوض معهم والعمل علي الحد مقاومتهم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية مثل زيادة الراتب الشهري أو تحسين بعض الميزات الممنوحة لهم؛ لدفعهم في الانخراط في التغيير وعدم مقاومته.
- **المناورة والاستقطاب:** وذلك باستخدام طرق خفية للتأثير بصورة استثنائية علي بعض العاملين والمعلمين المؤثرين من الجماعات غير الرسمية وإشراكهم في التخطيط وتصميم التغيير وإقناع الآخرين به.
- **الإكراه العلني والضمني (الظاهر وغير الظاهر)**: وهذا العلاج يتمثل في إجبار العاملين والمعلمين علي قبول التغيير التربوي من خلال التهديد بالحرمان من بعض المزايا أو فقدان الوظيفة.
- إشراك العاملين والمعلمين الذين سيتأثرون بالتغيير التربوي في التخطيط التربوي للتغيير وتعميم احداثه وتنفيذه.
- تعريف وإبلاغ العاملين والمعلمين بالتغيير قبل حدوثه وشرح أهدافه.
- تشجيع العاملين والمعلمين والطلاب ودعمهم وتحفيزهم أثناء عملية التغيير التربوي في المؤسسة التربوية؛ لإزالة الخوف والقلق لديهم.

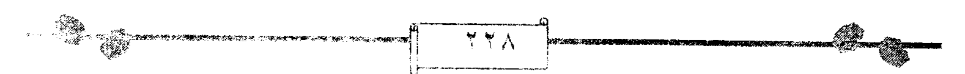


- خاتمة:

يعتبر نمط إدارة التغيير من الأنماط الحديثة في الإدارة المدرسية؛ لما له من أثر في الانتقال بالمؤسسة التربوية إلي القرن الحادي والعشرين والتعايش معه بفاعلية والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته ويعتبر مدير المؤسسة التربوية هو المسئول عن إحداث التغيير في مؤسسته حيث يركز علي بناء وتطوير رؤية مشتركة لها ويعمل علي تحسين سبل التواصل والاتصال مع العاملين فيها والمجتمع المحلي المحيط بها وصنع واتخاذ القرارات بالمشاركة والتعاون فيما بينهم.

وعلي مدير المؤسسة التربوية العمل علي توفير كافة ما يلزم قدر المستطاع؛ لنجاح عملية التغيير التربوي وتحقيق أهدافه حتى يرتفع مستوي مؤسسته إلي الأفضل وعليه تخطي كل معوقات تطبيق التغيير التربوي المنشود، فقد يكون التغيير التربوي مخاطرة والمخاطرة الأصعب أن لا نتغير ونتمسك بالواقع الحالي.

وبذلك فالتحول من الإدارة المدرسية إلي إدارة التغيير التربوي يتطلب من المدير ممارسة مهام عمله كقائد تربوي مسئول يعمل مع فريق مؤسسته اعتمادا علي الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، وليس من منطلق مفاهيم الرئاسة والزعامة السلطوية وذلك من خلال إطار من الممارسات الديمقراطية

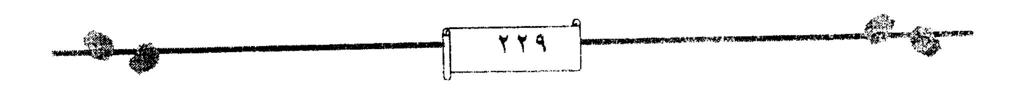


التي تؤكد علي الشورى والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من قبل كل الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية والتي تشمل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وأولياء الامور وسكان المجتمع المحلي وتنظيماته المختلفة.

ومما سبق يتبين لنا أن هدف المدير يتمثل في حصوله علي المعارف والمهارات والاستراتيجيات اللازمة لإحداث التغيير التربوي وتطبيقها بنجاح في المؤسسة؛ لذا يجب عليه الاطلاع علي الافكار وممارستها الناجحة لتطوير ذاته بالتنمية المهنية المستدامة لكي تحقق المؤسسة التربوية التي يرأسها احتياجات المجتمع ويحقق احتياجات المعلمين والعاملين تحت قيادته.

فالتغيير التربوي ينجح إذ انسجمت عناصره ضمن إطار شامل وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة التربوية قادرة علي مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير الشامل المتوقع والمطلوب بإتباع خطط تطوير مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاح عملياته وتحقيق أهدافه وغاياته.

ولكي ينجح قائد التغيير التربوي ويكون قادراً علي حدوث التغيير وتحقيق أهدافه المرجوة والمتوقعة منه فلابد أن يمتلك مهارات الابداع الإداري فعملية التغيير عملية ابداعية قبل أن يكون تغيير تربوي.



المراجع والمصادر:

المراجع مرتبة حسب سنة النشر وليس أبجديا.

- المراجع العربية:

١- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، د.ن.

٢- عامر سعيد يسن، استراتيجيات التغير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة: مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٢م.

٣- محمد احمد ألخفيري، إدارة التغيير، القاهرة: الدار الفنية، ١٩٩٣م.

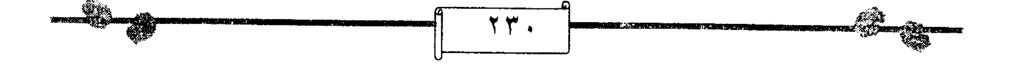
٤- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، الأردن: عمان: دار الفكر للنشر، ١٩٩٥م.

٥- ألفن توفلر، بناء حضارة جديدة، ترجمة سعد زهران، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ١٩٩٦م.

٦- محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو ٩٠٠٠ بين النظرية والتطبيق، القاهرة: بيمبك مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م.

٧- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

٨- فيفر ودنلاب وإيزابيلا وجين، الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة



محمد عيد ديراني، عمان: توزيع روائع مجلاوي، ١٩٩٧.

٩- إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.

١٠- عبد الكريم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة: مكتبة ابن سينا، ١٩٩٨م.

١١- حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.

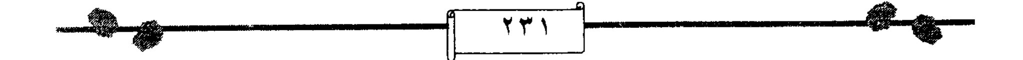
١٢- فاروق شوقي البوهي، التخطيط التربوي عملياته ومداخله، الإسكندرية، دار المعرفة، ١٩٩٩م.

١٣- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.

١٤- محمد الجوهري، التغير الاجتماعي، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م.

١٥- يعقوب نشوان، التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين، غزة: مطبعة المقداد. ٢٠٠٠م.

١٦- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير، القاهرة: دار الوفاء للنشر



والتوزيع، ٢٠٠٠م.

١٧- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٠م.

١٨- دانا جاينس روبنسون، وجيمس روبنسون، التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك،٢٠٠٠م.

١٩- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠١.

٢٠- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.

٢١- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.

٢٢- أحمد حسن أللقاني وفارعة حسن محمد، مناهج التعليم بين الواقع والمستقبل، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.

٢٣- تشارلز إتش، إحداث التغيير لكل شخص، الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٢م

٢٤- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.



٢٥- محسن الخضيري، إدارة التغيير، القاهرة: سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.

٢٦- طارق عبد ألعال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.

٢٧- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.

٢٨- منـال طلعـت محمـود، أساسـيات في علـم الإدارة، القـاهرة: المكتـب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣م

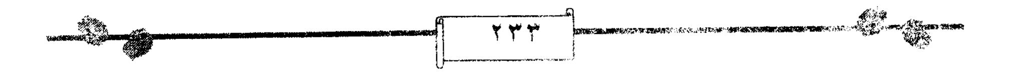
٢٩- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.

٣٠- مايكل كأي، التغيير المتواصل: خوض غمار المنافسة في عالم التجارة الالكترونية، ترجمة: فواز زعرور، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣م.

٣١- ستيفن كوفي، العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة، الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣م.

٣٢- ثابت عبد الرحمان إدريس؛ المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية،٢٠٠٣م.

٣٣- منى عماد الدين مؤتمن، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير.عمان: مركز الكتاب الأكاديمي،٢٠٠٣م.



٣٤- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

٣٥- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.

٣٦- منى عماد الدين مؤتمن، آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٤م.

٣٧- دلال ملحس استيتيّة، التّغيير الاجتماعي والثّقافي، عمان: دار وائل للنشر ٢٠٠٤م.

٣٨- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.

٣٩- يحيى برويقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ٢٠٠٤م.

٤٠- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، القاهرة: دار طيبة، ٢٠٠٤م.

٤١- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، ٢٠٠٥م.

٤٢- رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة



العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

٤٣- مصطفى محمود أبو بكر و السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، القاهرة: مطابع الولاء الحديثة،٢٠٠٥م.

٤٤- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

٤٥-محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية: شركة الجلال للطباعة، ٢٠٠٦م.

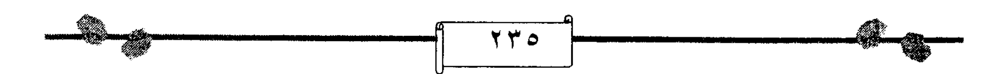
٤٦- كريم فريحة، التغير التنظيمي: أبعاده واستراتيجياته، العراق: القادسية، مجلة الجندول، السنة ٣، العدد٢٨، ٢٠٠٦م.

٤٧- جمال الدين المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية : الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.

٤٨- أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتمييز الإدارى وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.

٤٩- محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

٥٠- سيد منير عبودي، التغير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.



٥١- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧م.

٥٢- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٤، الأردن: عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨م.

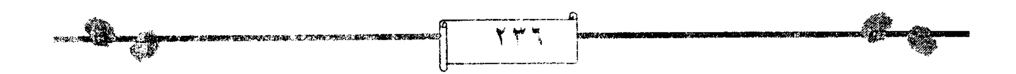
٥٣- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الأردن: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٥٤- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٥٥- عبد الرحمن توفيق، الإشراف العلمي، القاهرة: بمبك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٩م.

٥٦- أسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي لجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ: دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٥٧- فريد النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م.



- المراجع الأجنبية:

1-Fullan, Michael (1982). The Meaning of Educational Change. New York and London. Teachers College Press, Columbia University.

2- Barley, S. R. (1988). "Technology, power and the social organization of work: Towards a pragmatic theory of skilling and deskilling." In N. DiTomaso and S. Bacharach (eds.), Research in the Sociology of Organizations, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press.

3-Barth, R. (1990). Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make a Difference. San Francisco: Jossey- Bass.

4-Boult, Richard (1995). The Craft of Leadership Booklet. Research Paper Presented at the University of New York, Conference for effective leadership in education.

5-Richardson, Joan (1997). Dealing with Resisters Biggest Challenge for Staff Developers. National Staff Development Concit: (NSDC). Available:

http://www.nsds.org/library/puplication/developers/dv3.

6-Carnoy, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.

7-Celnar, C. (1999). Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis.

8-Carnoy, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.





9-Celnar, C. (1999). Personality & Justice Predictors Workplace Resistance to Organizational Change. University of Calvary, Master of Science: Thesis.

10-Dawson, Patrick (2003). Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work. London: Sage.

11-Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004

12-Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass.

13-Rudduck, J. (2001). 'Students and School Improvement: Transcending the Cramped Conditions of Time' Improving Schools, 4 (2).

14-Sergiovanni, T. (2001). Leadership: What's in for Schools?. London: Routledge Falmer.

15-Silns, H. and Mulford, B. (2002) 'Leadership and School Results', Second International Handbook of Educational Leadership and Administration. London: Routledge.

16-Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), The leadership challenges, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

17-Harris, A and Chapman, C. (2002). 'Democratic Leadership for School Improvement in Challeging Contexts', a paper presented at the International Congress in School Effectiveness and Improvement, Copenhagen.

18-Harris, A. (2002). School Improvement: What's in for Schools?. London: Routledge Falmer.

19-Lesley, A and Bennett, N. (2003). Developing educational Leadership. London: Sage Publications.

20-Dawson, Patrick (2003). Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work. London: Sage.

21-Hargreaves, A. (2005). 'Professional learning communities and performance training cults: the emerging apartheid of school improvement', In: Harris, A. et all. Effective Leadership for School Improvement. London: Routledge.

22-Harris, A et all. (2005). Effective Leadership for School Improvement. London: Routledge Falmer.

23-Williams, E and Francescutti. L (2007) "Impact of culture on commitment, Satisfaction and Extrea-role Behaviors Among Canada ER Physicians", **leadership in Health Services**, Vol.20, NO.3.

24-Svensen, E; et al (2007). " Factors Associated With A Positive Attitude Towards Change Among Employees During The Early Phase Of A Downsizing Process". **Scandinavian Journal Of Psychology**, 2007.

25-Lai, M and Lee, G (2007) "Relationships of organizational culture toward knowledge activities", Business Process Management Journal, VOL.13, NO.2.

26-Parish J. T., Cadwallader S., Busch, P. (2008) "Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change", Journal of Organizational change Management, 21(1).